Original, accesibil, anecdotic, aerisit, captivant: acesta este stilul lui Malcolm Gladwell. Un stil care îmbină ştiinţa, sociologia, psihologia, cultura pop şi care propune o interpretare cu totul nouă a realităţilor. Toate cărţile sale au fost numărul unu în clasamentul New York Times Book Review.

Născut în Marea Britanie şi crescut în Canada, Gladwell a studiat istoria la Universitatea din Toronto. Şi-a dorit o carieră în advertising, dar negăsind de lucru, s-a orientat către jurnalism. Între anii 1987 şi 1996 a fost reporter la Washington Post, unde a scris despre afaceri şi ştiinţă. Din 1996 este editorialist la The New Yorker.

Malcolm Gladwell ocupă poziţia 2 în clasamentul global al celor mai influenţi gânditori de business Thinkers 50 – ediţia 2009 – înregistrând o urcare spectaculoasă cu 18 poziţii faţă de ediţia din 2007. În 2005, revista Time l-a inclus în clasamentul celor mai influente 100 de persoane din lume.

De acelaşi autor la editura Publica au mai apărut Excepţionalii (2009) şi The Tipping Point (2008). Ultima sa carte What the dog saw (2010) este în curs de apariţie la aceeaşi editură.

ÎN THE TIPPING POINT, MALCOLM GLADWELL A REDEFINIT FELUL ÎN CARE PERCEPEM LUMEA EXTERIOARĂ.

ÎN BLINK, EL REVOLUŢIONEAZĂ FELUL ÎN CARE ÎNŢELEGEM LUMEA INTERIOARĂ.

Pornind de la studii de ultimă oră din domeniul neurostiinţei şi al psihologiei pentru a demonstra că diferenţa dintre o decizie bună şi una greşită nu stă atât în volumul de informaţii cu care lucrăm, cât în capacitatea de a ne concentra asupra unor detalii esenţiale, Gladwell neînvaţă cum putem lua decizii mai bune – acasă, la birou şi în viaţa de zi cu zi.

publica.ro www.publica.ro

blink

Gladwell ilustrează cu măiestrie un aspect al vieţii noastre mentale pe care ne bazăm într-o măsură covârşitoare, dar pe care foarte rar îl analizăm, anume abilitatea de a face judecăţi rapide şi de a lua decizii spontane, edificatoare. O carte incitantă şi o experienţă foarte plăcută.

Donna Seaman, Booklist

După ce am parcurs primele pagini din **Blink** am ştiut că voi petrece toată noaptea citind această carte.

Jennifer Reese, Entertainment Weekly

Blink trece alert printr-o serie de istorii încântătoare... Gladwell ne surprinde constant cu informaţii şi fenomene fascinante... Dacă aveţi încredere în judecata mea spontană, cumpăraţi această carte: veţi fi încântaţi.

David Brooks, New York Times Book Review

Cartea este o desfătare... Povestitorul Gladwell e genial. Este ca un zeu hindus, atotştiutor, al anecdotelor: le extrage din toate domeniile imaginabile ale existenţei umane.

Lev Grossman, Time

Gladwell este pentru ştiinţele sociale ceea ce a fost Stephen Hawking pentru teoria fizicii... Gladwell îşi ilustrează teoriile cu exemple fascinante, combinând datele ştiinţifice cu o scriitură excepţională.

Jill Spitznass, Portland Tribune

PUBLICA
aduce idei
publica.ro

teba EUROPEAN BUSINESS ACADEMY
Anticipating Evolution
www.bussinessacademy.cc

ISBN: 978-973-1931-81-4

Malcolm Gladwell
Blink
Decizii bune în 2 secunde
Traducere din engleză de Irina Henegar
Cu o nouă postfaţă a autorului

PUBLICA

The original title of this book is:
Blink: The Power of Thinking Without Thinking, by Malcolm Gladwell
Copyright e 2005 by Malcolm Gladwell.
Afterword and reading group copyright e 2007 by Malcolm Gladwell All rights reserved.
e Publica, 2011, pentru ediţia în limba română ISBN 978 – 973 – 1931 – 814
Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României GLADWELL, MALCOLM
Blink Decizii bune în 2 secunde / Malcolm Gladwell; trad.: Irina Henegar.
— Bucureşti: Publica, 2011
Bibliogr.
ISBN 978 – 973 – 1931 – 81 – 4
I. Gladwell, Malcolm
II. Henegar, Irina (trad.)
159.9
Părinţilor mei.
Joyce şi Graham Gladwell
„Cartea este o desfătare… Povestitorul Gladwell este genial. E ca un zeu hindus, atotştiutor, al anecdotelor: le extrage din toate domeniile imaginabile ale existenţei umane”.
— Lev Grossman, Time
„Blink trece alert printr-o serie de istorii încântătoare… Gladwell ne surprinde constant cu informaţii şi fenomene fascinante… Dacă aveţi încredereânjudecata mea spontană, cumpăraţi această carte: veţi fi încântaţi”.
— David Brooks, York Times Book Review
„Fascinantă… Blin*k sat*isface şi încântă… Conţine studii de caz extraordinare, împletituri abile de experimente şi explicaţii psihologice, corelaţii surprinzătoare între fenomene disparate, toate acestea reprezentând marca lui Gladwell”.
— Howard Gardner, *Washington Post*
„Domnul Gladwell este un povestitor cu har, cu o

capacitate specială de a găsi personaje memorabile şi anecdote încântătoare”.

— George Anders, Wall Street journal

Cuprins

Introducere

Statuia care arăta ciudat

1. Teoria feliilor subţiri: ce poţi face cu doar câteva informaţii

2. Uşa încuiată: viaţa secretă a deciziilor spontane

3. Eroarea Warren Harding: de ce ne îndrăgostim de bărbaţi înalţi, misterioşi şi frumoşi

4. Marea victorie a lui Paul Van Riper: crearea unei structuri pentru spontaneitate

5. Dilema lui Kenna: metoda corectă – şi metoda greşită – de a-i întreba pe oameni ce-şi doresc

6. Şapte minute în Bronx: delicata artă de a citi gândurile

Concluzie

Ascultă cu ochii: Ce ne învaţă *Blink*

Postfaţă

Note

Mulţumiri

Ghid pentru lectură de grup

Introducere

Statuia care arăta ciudat

în septembrie 1983, un negustor de artă pe nume Gianfranco Becchina a contactat Muzeul „J. Paul Getty” din California. Spunea că deţine o statuie de marmură datând din secolul al XI-lea î.Hr. Era ceea ce este cunoscut drept un kouros – o sculptură reprezentând nudul unui bărbat tânăr, stând cu piciorul stâng înainte şi cu braţele pe lângă corp. În lume mai există doar în jurul a două sute de astfel de statui, majoritatea fiind găsite grav avariate sau fragmentate în gropi de morminte sau situri arheologice. Acesta, însă, era aproape perfect conservat. Măsura aproape şapte picioare în înălţime. Avea un fel de strălucire uşor colorată, care o distingea de celelalte antichităţi. Era o descoperire extraordinară. Preţul pe care-l cerea Becchina era de

aproape 10 milioane de dolari.

Muzeul Getty a acţionat precaut. A luat kouros-ul în custodie şi a demarat o investigaţie amănunţită. Era statuia similară celorlalţi kouroi[1] descoperiţi până atunci? Răspunsul părea să fie afirmativ. Stilul sculpturii amintea de kouros-ul Anavyssos din Muzeul Naţional de Arheologie din Atena, ceea ce însemna că aparţinea unei anumite perioade şi unui anumit loc. Unde şi când fusese descoperită statuia? Nimeni nu putea răspunde cu exactitate, însă Becchina le-a pus la dispoziţie reprezentanţilor departamentului juridic al Muzeului Getty un vraf de documente referitoare la istoria sa mai recentă. Conform documentelor, statuia făcuse parte, începând cu anii ’30, din colecţia privată a unui doctor elveţian pe nume Lauffenberger, care, la rândul său, o achiziţionase de la un cunoscut negustor de artă din Grecia pe nume Roussos.

Stanley Margolis, geolog la Universitatea din California, a petrecut două zile la Getty, examinând suprafaţa statuii cu un stereomicroscop de înaltă rezoluţie. Apoi a prelevat o mostră cu un diametru de un centimentul şi cu o lungime de doi centimetri de sub genunchiul drept şi a analizat-o folosind un microscop cu electroni, un spectrometru de masă, difracţie cu raze X şi fluorescenţă cu raze X. Concluzia lui Margolis a fost că statuia era lucrată în marmură dolomitică din vechea carieră Cape Vathy din Insula Thasos, iar suprafaţa ei era acoperită cu un strat subţire de calcit – un aspect esenţial, susţinea Margolis, deoarece dolomita se transformă în calcit abia în decursul a sute, dacă nu mii de ani. Cu alte cuvinte, statuia era antică. Nu era vreun fals contemporan.

Cei de la Getty s-au declarat satisfăcuţi. La paisprezece luni de la începerea investigaţiei, s-au decis să achiziţioneze statuia. În toamna anului 1986, a fost prezentată publicului pentru prima oară. Publicaţia *New York Times* a marcat evenimentul printr-un articol pe prima pagină. Câteva luni mai târziu, curatorul de

1 Plural de la kouros (n.t.).

antichităţi de la Muzeul Getty, Marion True, a scris un lung şi elogios articol cu privire la achiziţia statuii, pentru jurnalul de artă *The Burlington Magazine*. „Înălţându-se drept, fără susţinere exterioară, cu braţele strâns lipite de corp, kouros-ul exprimă acea vitalitate încrezătoare pe care o regăsim la semenii săi/ True conchidea triumfător: „Zeu sau muritor, el întruchipează întreaga energie radioasă a adolescenţei artei vestice”.

Cu toate acestea, kouros-ul avea o problemă. Nu arăta cum trebuia. Primul care a remarcat acest lucru a fost un istoric de artă pe nume Federico Zeri, membru în consiliul de administraţie al Muzeului Getty. Când Zeri a vizitat studioul de restaurare al muzeului pentru a vedea kouros-ul, în decembrie 1983, a rămas surprins în timp ce se uita la unghiile statuii. Nu putea spune exact de ce, dar ceva nu părea deloc în regulă. Următoarea a fost Evelyn Harrison. Ea era unul dintre cei mai mari experţi în sculptura greacă şi se afla la Los Angeles în vizită la Muzeul Getty cu puţin timp înainte de încheierea tranzacţiei cu Becchina. „Arthur Houghton, curatorul muzeului la vremea aceea, ne-a condus spre locul unde se afla statuia”, îşi aminteşte Harrison. A dezvelit statuia şi a spus: „Nu este încă a noastră, dar va fi în câteva săptămâni”. Reacţia mea a fost: „Îmi pare rău să aud asta”. Ce văzuse Harrison? Nici ei nu-i era clar. În momentul în care a văzut pentru prima dată statuia, Harrison nu avea decât o bănuială, un sentiment instinctiv că ceva nu era bine. Câteva luni mai târziu, Houghton l-a adus pe fostul director al Muzeului de Artă Contemporană din New York, Thomas Hoving, să vadă sculptura. Hoving obişnuia să consemneze primul cuvânt care îi trecea prin minte la vederea a ceva nou. Nu avea să uite niciodată cuvântul pe care i l-a sugerat întâlnirea cu statuia. „Era proaspăt – foarte proaspăt”, îşi aduce aminte Hoving. Iar „proaspăt” nu este chiar cuvântul potrivit pentru o statuie veche de două mii de ani. La o privire retrospectivă, Hoving şi-a dat seama de ce avusese acea reacţie. „Făcusem câteva săpături în Sicilia, unde am găsit fragmente din astfel de

sculpturi. Nu arată deloc aşa când le scoţi din pământ. Acesta arăta ca şi cum ar fi fost scufundat în cea mai bună cafea cu lapte de la Starbucks”.

Hoving s-a întors către Houghton şi l-a întrebat: „Aţi plătit deja?”

Hoving îşi aminteşte că acesta a pălit.

„Dacă aţi plătit-o, încercaţi să vă recuperaţi banii. Altfel, nu faceţi tranzacţia”.

Cei de la Getty au început să se îngrijoreze, prin urmare au organizat un simpozion special în Grecia, pe tema kouros-ului. Au împachetat statuia, au trimis-o la Atena şi au invitat cei mai de seamă experţi în sculptură. La acel moment, corul dezaprobărilor devenise asurzitor.

La un moment dat, Harrison se afla lângă un bărbat pe nume George Despinis, directorul Muzeului Acropolis din Atena. Acesta a privit statuia şi a înmărmurit. „Oricine a văzut vreodată o statuie scoasă din pământ, i-a spus, îşi poate da seama că această sculptură nu a fost niciodată în pământ”. După ce a privit pentru câteva clipe statuia, Georgios Dontas, preşedintele Societăţii de Arheologie din Atena, a fost străbătut de un fior rece. „Când am văzut statuia pentru prima oară, spunea el, am avut senzaţia unui zid de sticlă între mine şi kouros”. După Dontas, a luat cuvântul Angelos Delivorrias, directorul Muzeului Benaki din Atena. Acesta a vorbit îndelung despre contradicţia dintre stilul sculpturii şi faptul că marmura din care era lucrată provenea din Thasos. Apoi a trecut la aspectul esenţial. De ce considera că statuia era un fals? Deoarece a simţit un val de „repulsie intuitivă” la vederea ei. Până la finele simpozionului, o mare parte dintre participanţi îşi exprimaseră acordul cu privire la faptul că statuia nu era deloc ceea ce ar fi trebuit să fie. Muzeul Getty, susţinut de o armată de avocaţi şi oameni de ştiinţă, la finele unei investigaţii epuizante, ajunsese la o concluzie, în timp ce unii dintre cei mai renumiţi experţi în sculptura greacă susţineau cu totul şi cu totul altceva – doar la vederea statuii şi bazându-se pe propria „repulsie intuitivă”. De partea cui era dreptatea?

Pentru o vreme, nu s-a ştiut. Kouros-ul era acel tip de lucrare care trezeşte dezbateri înflăcărate în rândul experţilor în artă. Însă treptat, concluzia celor de la muzeu începea să se clatine. De exemplu, scrisorile prezentate avocaţilor de la

Getty, care atestau provenienţa statuii, s-au dovedit false. Una dintre scrisorile datate din 1952 avea un cod poştal care fusese introdus abia la distanţă de douăzeci de ani. O alta, aparent din 1955, menţiona un cont bancar care avea să fie deschis în 1963. Concluzia iniţială a lunilor de investigaţii fusese aceea că sculptura care urma să intre în colecţia Getty era fidelă stilului Anavyssos. Însă şi această descoperire s-a dovedit falsă: cu cât experţii în sculptură greacă se aplecau mai atent asupra statuii, cu atât devenea mai clar că era un cumul de stiluri diferite, caracteristice unor locuri şi perioade diferite. Silueta zveltă a tânărului aducea foarte mult cu un kouros din Tenea, aflat într-un muzeu din Mimehen, în timp ce părul său stilizat, împodobit cu mărgele, semăna surprinzător de mult cu un alt kouros din colecţia Muzeului Metropolitan din New York. Pe de altă parte, picioarele sale păreau cel puţin moderne. S-a dovedit că semăna cel mai bine cu o statuetă mai mică şi fragmentată care fusese descoperită în Elveţia, în 1990, de un istoric de artă britanic. Cele două fuseseră sculptate dintr-o marmură similară, urmând cam acelaşi stil. Însă kouros-ul din Elveţia nu provenea din Grecia antică. Fusese sculptat într-un atelier din Roma, la începutul anilor ’80. Dar cum rămânea cu analiza ştiinţifică conform căreia suprafaţa sculpturii nu se putea învechi decât în sute sau chiar mii de ani? Se pare că lucrurile nu erau chiar atât de categorice. În urma unei noi serii de analize, un alt geolog a concluzionat că suprafaţa unei statui de marmură dolomitică poate fi învechită în doar câteva luni, folosind mucegai de cartof. În catalogul Muzeului Getty se află o fotografie a kouros-ului, cu adnotaţia „aproximativ 530 î.Hr. sau un fals modern”.

Senzaţia de „repulsie intuitivă” pe care au simţit-o Federico Zeri, Evelyn Harrison şi Thomas Hoving la

vederea kouros-ului era absolut justificată. După primele două secunde – la o privire aruncată în fugă – au înţeles mai multe despre esenţa statuii decât echipa de la Getty după paisprezece luni de investigaţie.

Blink este o carte despre exact acele două secunde.

1. Rapid şi simplu

Să spunem că vă cer să jucaţi un joc de noroc foarte simplu. Aveţi în faţă patru pachete de cărţi de joc – două roşii şi două albastre. Fiecare dintre aceste cărţi vă poate aduce o sumă de bani sau vă poate costa nişte bani, iar ceea ce trebuie voi să faceţi este să întoarceţi, pe rând, câte o carte din fiecare pachet, astfel încât să vă maximizaţi şansele de câştig. Ceea ce nu ştiţi însă, la început, este că cele roşii sunt un câmp minat. Câştigurile sunt mari, dar atunci când pierdeţi pariind pe o carte roşie, „pagubele" sunt semnificative. De fapt, puteţi câştiga doar alegând cărţi din pachetul albastru, care vă oferă câştiguri modeste, dar stabile, de 50 de dolari, cu penalizări mici. Întrebarea este cât timp vă va lua să vă daţi seama de asta?

Un grup de cercetători de la Universitatea din Iowa au realizat acest experiment în urmă cu câţiva ani şi au descoperit că majoritatea dintre noi începem să depistăm un tipar după aproximativ cincizeci de selecţii. Nu ştim exact de ce tindem să alegem cărţile albastre, dar suntem destul de siguri că aici şansele de câştig sunt mai mari. După cam optzeci de cărţi, cei mai mulţi dintre noi ne vom fi dat seama care este ideea jocului şi putem explica de ce primele două pachete de cărţi sunt o alegere greşită. Până aici totul este clar. Trecem prin câteva experienţe. Le analizăm. Dezvoltăm o teorie. Iar la final, tragem o concluzie. Aşa funcţionează procesul învăţării.

Însă cercetătorii din Iowa au modificat un pic datele, şi aici intervine partea ciudată a experimentului. Au conectat fiecare jucător la un aparat care măsura activitatea glandelor sudoripare din palmă, care, ca majoritatea glandelor sudoripare, răspund la stres şi temperatură – de aceea ne transpiră palmele în condiţii de

stres. Cercetătorii au descoperit că jucătorii începeau să reacţioneze la stresul provocat de pachetele roşii cam de la a zecea carte, adică cu patruzeci înainte de a-şi putea exprima rezervele cu privire la acestea. Mai important este că, exact în momentul în care palmele începeau să le transpire, li se schimba şi comportamentul. Începeau să prefere cărţile albastre, extrăgând din ce în ce mai rar din pachetele roşii. Cu alte cuvinte, jucătorii şi-au dat seama cum funcţionează jocul înainte să realizeze că şi-au dat seama: au început să facă modificările necesare cu mult înainte să conştientizeze necesitatea acestor modificări.

Experimentul Iowa este, desigur, doar un joc de cărţi care implică un număr de subiecţi şi un detector de stres. Însă el reprezintă o ilustrare foarte elocventă a modului în care funcţionează mintea umană. Este o situaţie cu miză ridicată, în care lucrurile se mişcă cu viteză mare şi în care participanţii trebuie să asimileze şi să analizeze un set mare de informaţii noi şi contradictorii, într-o perioadă foarte scurtă. Ce ne învaţă experimentul Iowa este că, în acele momente, creierul nostru lucrează cu două strategii foarte diferite de înţelegere a situaţiei. Prima este cea mai familiară. Este vorba despre strategia conştientă. Găsim un răspuns pe baza a ceea ce ştim. Este o strategie logică şi definitivă, dezavantajul fiind că putem ajunge acolo după optzeci de cărţi. Este înceată şi necesită multe informaţie. Există, însă, şi o altă strategie. Este mult mai rapidă. Începe să se contureze după zece cărţi şi este foarte ingenioasă deoarece detectează problema cărţilor roşii aproape instantaneu. Are, totuşi, dezavantajul că operează – cel puţin la început – la nivelul inconştientului. Ne trimite atenţionări indirecte, stranii uneori, prin canale de tipul glandelor sudoripare din palmă. Este un sistem prin care creierul nostru ajunge la concluzii fără să ne atenţioneze imediat că a ajuns la ele.

Evelyn Harrison, Thomas Hoving şi oamenii de ştiinţă greci au ales cea de-a doua strategie. Ei nu au analizat cu minuţiozitate fiecare dovadă existentă. S-au bazat numai pe indiciile care au „încăput” într-o privire. Modul lor de

gândire se încadrează în ceea ce expertul în psihologie cognitivă Gerd Gigerenzer numeşte „rapid şi simplu”. La o simplă privire a statuii, o parte din creierul lor a făcut imediat o serie de calcule şi, înainte ca orice analiză conştientă să aibă loc, au simţit ceva de tipul gâdilăturii neaşteptate a transpiraţiei din palmele jucătorilor. În cazul lui Thomas Hoving, semnul a fost acel cuvânt complet neadecvat, „proaspăt”, care i-a străfulgerat mintea. În cazul lui Angelos Delivorrias, a fost un val de „repulsie intuitivă”. În ceea ce-l priveşte pe Georgios Dontas, senzaţia unui zid de sticlă între el şi statuie. Credeţi că ştiau de ce ştiu? Absolut deloc. Dar totuşi *ştiau*.

2. Computerul interior

Partea creierului nostru care generează astfel de concluzii se numeşte inconştient adaptiv, iar studierea acestor procese de decizie reprezintă una dintre cele mai importante ramuri noi din psihologie. Inconştientul adaptiv nu este acelaşi lucru cu inconştientul descris de Sigmund Freud, adică un loc întunecos şi de nepătruns, populat de dorinţe, amintiri şi fantezii pe care refuzăm să le conştientizăm. Acest concept recent este privit ca un computer gigant care procesează rapid şi în tăcere mare parte din datele de care avem nevoie pentru a funcţiona normal. Când vrem să trecem strada şi ne dăm seama dintr-odată că se apropie un camion, avem timp să analizăm toate opţiunile existente? Desigur că nu. Singura explicaţie pentru longevitatea speciei umane este existenţa unui mecanism de decizie capabil să facă raţionamente rapide pe baza unei set restrâns de informaţii. După cum scrie psihologul Timothy D. Wilson în cartea sa *Strangers to Ourselves*: „Mintea umană operează cel mai eficient prin transferarea unei bune părţi din gândirea superioară, sofisticată, către inconştient, în acelaşi fel în care un avion cu reacţie modern poate zbura pe pilot automat, cu foarte puţină asistenţă, câteodată chiar fără implicarea unui pilot uman, deci «conştient». Inconştientul adaptiv este deosebit de abil în evaluarea situaţiilor de viaţă, avertizarea în privinţa pericolului, stabilirea obiectivelor şi declanşarea

acţiunii într-o varietate de contexte, într-o manieră sofisticată şi eficientă”.

De fiecare dată când întâlnim pe cineva pentru prima dată, când intervievăm o persoană pentru o anumită slujbă, când reacţionăm la o idee sau când suntem forţaţi să luăm o decizie repede şi în condiţii de stres, folosim această a doua parte a creierului. De exemplu, pe vremea facultăţii, când timp v-a luat să decideţi cât de bun este un anumit profesor? O oră? Două? Un semestm? La un moment dat, psihologul Nalini Ambady le-a prezentat studenţilor săi trei înregistrări ale unui curs, a câte zece secunde – fără sonor – şi a descoperit că studenţii au evaluat cu uşurinţă eficienţa profesorului. Apoi, Ambady a scurtat clipurile la cinci secunde, iar evaluările au rămas aceleaşi. Surprinzător, răspunsurile studenţilor nu au variat simţitor nici când li s-au arătat clipuri de *două* secunde. Ulterior, Ambady a comparat aceste aprecieri cu evaluările aceloraşi profesori venite de la studenţii lor pe perioada unui întreg semestru şi a observat că, în esenţă, sunt identice. O persoană care a urmărit o înregistrare de două secunde, fără sonor, a unui profesor pe care nu l-a întâlnit niciodată va ajunge la aceleaşi concluzii ca un student care a luat parte la cursurile profesorului respectiv timp de un semestru. Este o ilustrare foarte grăitoare a puterii inconştientului adaptiv.

Probabil aţi făcut acelaşi lucru, conştient sau nu, când aţi văzut această carte. Cât timp aţi ţinut-o în mână? Două secunde? Şi totuşi, în acel scurt răstimp, designul copertei, ceea ce ştiaţi despre mine şi primele propoziţii despre kouros v-au creat o anumită impresie – un val de gânduri, imagini şi preconcepţii – care a determinat în mod esenţial felul în care aţi citit această introducere. Nu sunteţi curioşi să aflaţi ce s-a petrecut în acele două secunde?

Cred că suntem predispus! la suspiciune faţă de acest tip de cunoaştere spontană. Trăim într-o lume care consideră că o decizie este cu atât mai bună cu cât timpul şi efortul investite sunt mai mari. Când doctorii se

confruntă cu un diagnostic dificil, de cele mai multe ori solicită analize suplimentare, iar atunci când avem îndoieli într-o anumită privinţă, cerem o a doua opinie. Ce-i învăţăm pe copiii noştri? Graba strică treaba. Uită-te înainte să sari. *Gândeşte* înainte să acţionezi. Aparenţele înşală. Considerăm că e întotdeauna preferabil să strângem cât mai multe informaţii şi să petrecem cât mai mult timp deliberând. Avem încredere totală în deciziile conştiente. Există însă anumite momente, cu precădere în condiţii de stres, când graba nu strică treaba, când judecăţile spontane şi primele impresii pot compune o imagine mult mai fidelă a lumii. Prima sarcină a cărţii de faţă este să vă convingă cu privire la un aspect foarte simplu: deciziile luate pe moment pot fi la fel de bune ca cele luate conştient şi cu precauţie.

Cu toate acestea, *Blink* nu este doar un elogiu al puterii privirii aruncate în fugă. Mă interesează, de asemenea, acele momente în care instinctul ne înşală. De ce, de exemplu, dacă statuia de la Getty era în mod evident falsă – sau, cel puţin, problematică – muzeul a decis s-o achiziţioneze? De ce nu au avut şi experţii din echipa Getty un sentiment de repulsie intuitivă în timpul celor paisprezece luni cât a durat examinarea statuii? Acesta este adevăratul mister, iar răspunsul este că acele sentimente, nu se ştie din ce motiv, au fost înfrânate. Una dintre explicaţii este faptul că dovezile ştiinţifice păreau atât de convingătoare. (Geologul Stanley Margolis era atât de sigur de validitatea analizei sale, încât a prezentat pe larg metoda folosită în publicaţia *Scientific American*.) Însă, în cea mai mare parte, aceasta se datorează unei puternice dorinţe din partea celor de la Getty ca statuia să fie autentică. Getty era, la vremea, aceea un muzeu tânăr, dornic să creeze o colecţie de clasă internaţională, iar kouros-ul reprezenta o descoperire atât de specială încât experţii au fost orbiţi de propriul instinct. Istoricul de artă George Ortiz a fost întrebat, la un moment dat, de Ernst Langlotz, unul dintre experţii cei mai de seamă în sculptura antică, dacă ar vrea să achiziţioneze o statuetă

de bronz. Ortiz a mers să vadă piesa şi a rămas uluit; a realizat că era atât de vizibil un fals, plin de elemente contradictorii şi stângace. Totuşi, cum a fost posibil ca Langlotz, care cunoştea mai bine ca oricine sculptura greacă, să se lase păcălit? Explicaţia lui Ortiz a fost că Langlotz achiziţionase statuia în tinereţe, înainte să devină expert. „Presupun, spunea Ortiz, că Langlotz s-a îndrăgostit de statuetă; când eşti tânăr, se întâmplă să te îndrăgosteşti de prima achiziţie şi, probabil, era într-adevăr la prima achiziţie. În ciuda formidabilei sale expertize, i-a fost evident imposibil să-şi conteste prima evaluare”.

Explicaţia lui Ortiz nu este deloc fantezistă. Ea evidenţiază un aspect esenţial legat de modul nostru de a gândi. Inconştientul uman este o forţă extraordinară. Însă este falibilă. Computerul nostru interior nu reuşeşte întotdeauna să decodeze instantaneu „adevărul” unei situaţii. El poate fi păcălit, distras sau dezactivat. Reacţile noastre instinctive trebuie să concureze adesea cu tot soiul de interese, emoţii şi sentimente. Prin urmare, când este cazul să ne încredem în instincte şi când trebuie să fim precauţi? Răspunsul la această întrebare constituie cea de-a doua sarcină a cărţii. Abilităţile noastre de cunoaştere spontană se manifestă haotic din cauza unui set foarte exact şi uniform de motive, iar acele motive pot fi identificate şi înţelese. Putem învăţa când să ascultăm de acel puternic computer interior şi când trebuie să îi contestăm eficienţa.

A treia şi cea mai importantă sarcină a cărţii de faţă este să vă convingă de faptul că judecăţile noastre spontane şi primele impresii pot fi educate şi ţinute sub control. Îmi dau seama că vă vine greu să credeţi aşa ceva. Harrison, Moving şi ceilalţi experţi în artă care au analizat kouros-ul au manifestat reacţii puternice şi sofisticate, dar au fost oare conştiente? Este posibil să controlăm acest tip de reacţie stranie? Adevărul este că se poate. Aşa cum ne putem educa să gândim logic şi cu bună ştiinţă, tot astfel ne putem autoînvăţa să facem judecăţi spontane

superioare. Pe parcursul cărţii, veţi întâlni doctori, generali, antrenori, designed de mobilă, muzicieni, actori, vânzători de maşini şi multe alte tipuri de oameni, cu toţii foarte pricepuţi în ceea ce fac, cu toţii datorându-şi succesul, cel puţin în parte, paşilor pe care i-au făcut înspre formarea, gestionarea şi educarea reacţiilor inconştiente. Puterea cunoaşterii, în acele două secunde, nu este un dar hărăzit câtorva fericiţi.

Este, dimpotrivă, o abilitate pe care fiecare dintre noi o poate cultiva pentru sine.

3. O altă lume. O lume mai bună.

Există o mulţime de cărţi care tratează teme largi, care analizează lumea dintr-o perspectivă îndepărtată. Cartea de faţă nu face asta. *Blink* se concentrează pe cele mai mărunte aspecte ale vieţii de zi cu zi – conţinutul şi originea acelor impresii şi concluzii spontane pe care le generează întâlnirea cu o persoană nouă, confruntarea cu o situaţie complexă sau necesitatea luării unei decizii în condiţii de stres. În ceea ce priveşte sarcina de a înţelege lumea şi pe noi înşine, cred că ne preocupăm prea mult de acele teme mari şi prea puţin de aspectele specifice ale clipei. Dar ce s-ar întâmpla dacă ne-am lua în serios instinctele? Ce s-ar întâmpla dacă am înceta să mai privim orizontul printr-un binoclu şi ne-am opri să examinăm propriile noastre procese de decizie şi comportamente prin cel mai performant microscop? Cred că ar schimba modul în care se poartă războaiele, tipul de produse pe care le găsim pe rafturile magazinelor, genul de filme care se produc, felul în care sunt antrenaţi agenţii de poliţie, tipul de consiliere de cuplu, modul în care decurg interviurile de angajare şi aşa mai departe. Iar dacă am pune laolaltă toate aceste mici schimbări, am obţine o altă lume, mai bună. Cred – şi sper că, până la sfârşitul cărţii, veţi fi de acord cu mine – că misiunea de a ne înţelege pe noi înşine şi reacţiile noastre necesită încrederea că o singură clipă poate conţine la fel de multă valoare ca luni de analiză raţională. „Întotdeauna am crezut mai mult în analiza ştiinţifică decât în judecata estetică”, spunea curatorul de

antichităţi Marion True la aflarea adevărului cu privire la kouros. „Acum îmi dau seama că am greşit”.

1 Teoria feliilor subţiri: ce poţi face cu doar câteva informaţii

Cu câţiva ani în urmă, un cuplu tânăr a vizitat laboratorul psihologului John Gottman de la Universitatea din Washington. Aveau în jur de douăzeci de ani, amândoi blonzi cu ochi albaştri, cu tunsori moderne şi ochelari trăsniţi. Ulterior, unii dintre oamenii care lucrau în laborator au spus că erau genul de cuplu pe care nu aveai cum să nu-l placi – inteligenţi, chipeşi şi amuzanţi într-un fel puţin ciudat şi ironic –, fapt care reiese imediat din înregistrarea pe care a făcut-o doctorul Gottman vizitei lor. Soţul, să-l numim Bill, avea o atitudine delicios de jucăuşă. Soţia lui, Susan, manifesta o inteligenţă ascuţită şi seacă.

Au fost conduşi într-o cămămţă de la etajul al doilea al unei clădiri monotone, care adăpostea laboratorul lui Gottman, şi s-au aşezat fiecare pe câte un scaun de birou plasat pe câte o platformă, la o distanţă de un metru şi jumătate unul de celălalt. Li s-au ataşat de degete şi de urechi electrozi şi senzori care măsurau ritmul cardiac, transpiraţia şi temperatura la nivelul pielii. Sub fiecare scaun a fost plasat câte un aparat care înregistra mişcările corpului. Camerele video, câte una pentru fiecare, înregistrau tot ce spuneau şi ce făceau. Au fost lăsaţi singuri timp de cincisprezece minute, cu camerele pornite, fiind, în prealabil, rugaţi să discute orice aspect care dădea naştere la conflicte în căsnicie. În cazul lui Bill şi al lui Sue, motivul de ceartă era câinele familiei. Locuiau într-un apartament mic şi tocmai cumpăraseră un pui de talie mare. Lui Bill nu-i plăcea câinele, Sue îl adora. Timp de cincisprezece minute, cei doi au discutat despre ce ar trebui să facă în privinţa lui.

Înregistrarea discuţiei dintre cei doi părea, cel puţin la început, o mostră aleatorie de conversaţie pe care cuplurile o au tot timpul. Niciunul nu se enervează. Nu există scene, crize sau revelaţii. Bill începe discuţia pe un ton absolut rezonabil, spunând: „Pur şi simplu, nu sunt un

iubitor de câini”. Se plânge un pic – dar de câine, nu de Susan. Şi ea ridică nişte probleme, dar sunt evidente câteva momente în care cei doi uită de unde au plecat. De exemplu, când se aduce vorba de mirosul căţelului, încep să se tachineze, abordând un zâmbet destul de chinuit.

Sue: Iubitule! Crede-mă că nu miroase…

Bill: Ai mirosit-o azi?

Sue: Am mirosit-o. Mirosea bine. Am mângâiat-o, şi nu-mi miroseau mâinile şi nici nu erau uleioase. Niciodată nu ţi-au mirosit mâinile.

Bill: Da, să trăiţi!

Sue: Câinele meu nu a avut niciodată blana uleioasă!

Bill: Aşa e, să trăiţi. E un câine.

Sue: Câinele meu nu a avut niciodată blana uleioasă! Ai grijă ce spui.

Bill: Nu, tu ai grijă ce spui.

Sue: Nu, tu ai grijă ce spui… Nu-mi face câinele uleios, băieţică.

1. Laboratorul iubirii

Cât de multe credeţi că putem afla despre căsnicia celor doi din urmărirea celor cincisprezece minute de conversaţie? Putem decide dacă au o relaţie sănătoasă sau nu? Bănuiesc că majoritatea dintre voi sunt de părere că discuţia despre câine nu este foarte relevantă. E mult prea scurtă. Căsătoriile sunt afectate de chestiuni mai importante, precum banii, viaţa sexuală, copiii, slujba şi socrii, în combinaţii mereu schimbătoare. Uneori, cuplurile sunt foarte fericite. Câteodată, se ceartă. Alteori, soţii sunt pe punctul de a se ucide, dar apoi pleacă în vacanţă şi se întorc zâmbind ca şi cum s-ar fi întors din luna de miere. Oamenii cred că, până să cunoşti cu adevărat un cuplu, trebuie să-i observi pentru, o perioadă de câteva săptămâni sau chiar luni, şi să-i vezi în tot felul de situaţii – fericiţi, obosiţi, furioşi, iritaţi, încântaţi, în timpul unei crize şi aşa mai departe – şi nu doar în dispoziţia relaxată şi locvace în care păreau să fie Bill şi Sue. Pentru a face o predicţie corectă în ceea ce priveşte o chestiune atât de importantă cum este viitorul unei căsnicii – de altfel, orice

predicţie – se pare că trebuie să strângem o mulţime de informaţii din cât mai multe situaţii.

Însă John Gottman ne-a demonstrat că nu este deloc necesar să facem asta. Începând din anii ’80, Gottman a adus peste trei mii de cupluri căsătorite – exact ca Bill şi Sue – în cămăruţa sa din laboratorul iubirii, din apropierea campusului Universităţii Washington. A înregistrat conversaţiile fiecărui cuplu, iar rezultatele au fost analizate conform unui sistem de codificare cuprinzând douăzeci de categorii, pe care Gottman l-a denumit AFSP (de la afect specific), fiecare categorie reprezentând câte o emoţie pe care un cuplu o poate manifesta în timpul unei conversaţii. De exemplu, dezgustul este 1, dispreţul 2, furia este 7, defensiva 10, văitatul 11, tristeţea 12, refuzul de a coopera 13, neutralitatea 14, şi aşa mai departe. Gottman şi-a învăţat colegii cum să detecteze orice nuanţă din expresia facială a subiecţilor şi să interpreteze fragmente de conversaţie aparent ambigue. Când urmăresc o astfel de înregistrare, ei ataşează un cod AFSP fiecărei secunde din interacţiunea partenerilor, astfel încât o discuţie conflictuală de cincisprezece minute este rezumată în final la un şir de 1.800 de numere – câte nouă sute pentru fiecare dintre soţi. De exemplu, notaţia „7, 7, 14, 10, 11, 11” înseamnă că într-un interval de şase secunde, unul din parteneri a fost o clipă furios, apoi neutru, a manifestat o atitudine defensivă, şi apoi a început să se plângă. Ulterior, se prelucrează datele generate de senzori şi electrozi, astfel încât cercetătorii pot determina când ritmul cardiac al unuia dintre soţi s-a accelerat, când i-a crescut temperatura sau la ce momente a început să se agite pe scaun, iar la final, toate aceste informaţii sunt introduse într-o ecuaţie complexă.

Pe baza acestor calcule, Gottman a dovedit ceva absolut remarcabil. În urma analizării unei discuţii de o oră, el poate prezice, cu o acurateţe de 95%, dacă respectivul cuplu va rezista încă 15 ani. La cincisprezece minute, rata de succes este în jurul a 90 de procente. De curând, un profesor care colaborează cu Gottman, pe

nume Sybil Carrere, care se uita la câteva dintre înregistrări încercând să conceapă un nou studiu, a descoperit că poate prezice cu o acurateţe destul de impresionantă dacă un cuplu va divorţa sau dacă va rezista în timp, analizând doar *trei* minute de conversaţie. Adevărul despre o căsnicie se poate afla într-un timp mult mai scurt decât şi-ar fi putut cineva imagina.

John Gottman este un bărbat între două vârste, cu ochi de bufniţă, păr argintiu şi barba atent îngrijită. Este scund şi fermecător, iar când vorbeşte despre o chestiune care-l pasionează – adică aproape tot timpul – ochii i se luminează şi devin şi mai mari. A fost un opozant fervent al războiului din Vietnam şi păstrează încă unele elemente ale generaţiei hippie, cum ar fi şapca de inspiraţie Mao pe care o poartă uneori peste yarmulka împletită. Este de formaţie psiholog, dar a studiat şi matematica la MIT, ceea ce i-a creat o anumită predilecţie pentru rigoare şi precizie. Când l-am întâlnit pe Gottman, la scurt timp după ce-şi publicase cea mai ambiţioasă carte de până atunci, *The Mathematics of Divorce*, un tratat dens de cinci sute de pagini, a încercat să-mi explice pe scurt teza lui, mâzgălind ecuaţii şi grafice pe un şerveţel, până când a început să mi se învârtă capul.

Gottman pare un personaj straniu dintr-o carte despre gândurile şi deciziile care izvorăsc din inconştient. Abordarea sa nu are nimic instinctiv. Nu este genul de persoană care să facă judecăţi spontane. Stă la computer şi analizează cu meticulozitate înregistrări video, secundă cu secundă. Studiile sale sunt un exemplu clasic de gândire conştientă şi calculată. Se pare însă că Gottman ne poate oferi o lecţie importantă despre o parte esenţială din cunoaşterea spontană care poartă numele de „tăiere în felii subţiri”. Termenul se referă la capacitatea inconştientului uman de a detecta tipare în comportamente şi situaţii, pe baza unor felii foarte subţiri de experienţă. Când Evelyn Harrison s-a uitat pentru câteva momente la kouros şi a exclamat instinctiv: „Îmi pare rău să aud asta”, făcea exact asta. Tăierea în felii

subţiri a intervenit în momentul în care jucătorii din cadrul experimentului Iowa au început să reacţioneze la pachetele roşii după numai zece cărţi.

Tăierea în felii subţiri este unul dintre motivele pentru care inconştientul uman este atât de uimitor. Este totodată cel mai problematic element al cunoaşterii spontane. Cum am putea strânge informaţiile necesare unei judecăţi sofisticate într-un timp atât de scurt? Răspunsul este că tăierea în felii subţiri reprezintă o variantă automată şi accelerată a ceea ce Gottman a realizat cu înregistrările şi ecuaţiile sale. Este oare posibil să înţelegem atât de repede o căsnicie? Da, este, iar procesul este aplicabil şi în cazul altor situaţii aparent complexe. Gottman ne-a demonstrat cum.

2. Căsnicia şi codul Morse

Am vizionat înregistrarea discuţiei dintre Bill şi Sue împreună cu Amber Tabares, o absolventă care lucrează în laboratorul lui Gottman şi care a fost instruită în sistemul de codificare AFSP. Am stat în aceeaşi cameră în care au stat Bill şi Sue şi am urmărit interacţiunea lor pe un monitor. Conversaţia a fost iniţiată de Bill, care a spus că îi plăcea câinele pe care îl avuseseră înainte, dar nu şi pe cel de acum. Nu era nervos sau ostil. Părea că încerca doar să-şi exprime sentimentele.

Tabares a subliniat faptul că, dacă ascultăm cu atenţie, este evident că Bill are o atitudine defensivă. În limbajul AFSP, Bill apela la tactica contra-acuzaţiei şi a răspunsurilor de tipul „da, dar” – părând că este de acord, ca mai apoi să retracteze. Bill a fost etichetat drept defensiv pe parcursul primelor 40 de secunde din cele 66 ale conversaţiei lor. În ceea ce o priveşte pe Sue, am observat că şi-a dat ochii peste cap în mai multe rânduri, un semn clar al dispreţului. Apoi Bill a început să vorbească despre ţarcul câinelui. Sue a reacţionat închizând ochii şi abordând o atitudine parentală, didactică. Bill şi-a exprimat opoziţia faţă de instalarea unui gard în sufragerie. Sue a replicat: „Nu vreau să ajungem la un conflict pe tema asta”, şi şi-a dat ochii peste cap – o altă

dovadă a dispreţului. „Ai observat? Dispreţ, din nou. Nici nu a început bine discuţia şi el s-a arătat defensiv aproape de la început, pe când ea şi-a rotit ochii de mai multe ori”, mi-a tras atenţia Tabares.

Niciunul dintre ei nu a manifestat vreun semn explicit de ostilitate, în niciun moment din conversaţie. Au fost doar indicii subtile de o secundă sau două, pe care Tabares mi le-a arătat oprind caseta. Unele cupluri, când se ceartă, chiar *se ceartă*. Însă la Bill şi Sue era mult mai puţin evident. Bill s-a plâns de faptul că prezenţa animalului în casă le afecta viaţa socială, de vreme ce erau nevoiţi să se întoarcă mai repede din oraş de teamă ca puiul de căţel să nu le distrugă apartamentul. Sue nu a fost de acord cu soţul ei, replicând: „Dacă ar vrea să roadă ceva din casă, ar face-o în primele cincisprezece minute după plecarea noastră”. Bill părea că este de acord. A încuviinţat uşor şi a spus: „Da, ştiu”. Apoi a adăugat: „Nu pretind că e ceva raţional. Pur şi simplu nu vreau un câine”.

Tabares mi-a atras din nou atenţia asupra unui fragment. „A început cu: «Da, ştiu». Însă este un da-dar. Deşi a început prin a fi de acord cu ea, a spus în ele din urmă că nu îi place câinele. Era evidentă atitudinea sa defensivă. M-am tot gândit. Este atât de drăguţ. O aprobă de fiecare dată. Apoi mi-am dat seama că aplica tehnica *da*, *dar*. Putea să te păcălească”.

Bill a continuat: „Mă descurc mai bine. Trebuie să recunoşti. Săptămâna asta e mai bine decât cea trecută, şi decât cea de dinainte şi cea de dinaintea ei”.

Tabares a intervenit din nou: „Am realizat un studiu asupra tinerilor căsătoriţi şi am observat că, adesea, în cuplurile care ajung să divorţeze, unul dintre soţi solicită recunoaştere din partea partenerului şi nu o primeşte. În cazul cuplurilor mai fericite, partenerul răspunde la solicitarea celuilalt şi spune: «Da, ai dreptate». Asta a reieşit foarte clar. Când încuviinţezi şi spui îhâm sau aha, o faci în semn de susţinere, pe când în conversaţia dintre ei doi, ea nu o face niciodată pe parcursul interacţiunii, ceea

ce nimeni nu a sesizat până am efectuat codificarea.

Este ciudat. Nu par nefericiţi când îi vezi pentru prima oară. La finalul discuţiei, au fost rugaţi să urmărească înregistrarea. Li s-a părut absolut ilar. Într-un fel, pare că totul merge bine. Nu ştiu ce să spun. S-au căsătorit de curând. Sunt încă în faza de entuziasm. Dar adevărul e că ea este complet inflexibilă. Se ceartă cu privire la câine, dar adevărata problemă este că, de fiecare dată când au o dispută, ea nu pare deloc maleabilă. E unul dintre acele lucruri care pot crea probleme mari pe termen lung. Sunt curioasă dacă vor trece de pragul de şapte ani. Există suficiente sentimente pozitive în relaţia lor? Pentru că ceea ce părea pozitiv s-a dovedit a fi exact contrariul”.

Ce urmărea Tabares în înregistrarea celor doi? La un nivel tehnic, măsura cantitatea de emoţii pozitive şi negative, deoarece Gottman descoperise că o căsnicie are nevoie de un raport de minim unu la cinci între emoţiile pozitive şi cele negative pentru a supravieţui. La un nivel mai simplu, Tabares căuta un tipar în căsnicia lui Bill şi Sue, deoarece, conform uneia din tezele centrale ale muncii lui Gottman, toate căsniciile au un tipar distinctiv, un fel de ADN marital, care se manifestă în orice interacţiune relevantă. Din acest motiv, Gottman le cere soţilor să-i spună cum s-au întâlnit, pentru că el a descoperit că acest tipar reiese foarte clar în momentul relatării celui mai important episod din relaţia lor.

„Este atât de evident”, spune Gottman. „Am revăzut caseta ieri. Femeia povesteşte: «Ne-am cunoscut într-un weekend la schi, el era acolo cu câţiva prieteni, mi-a plăcut de el şi am stabilit o întâlnire. Însă a băut prea mult, s-a dus în cameră şi a adormit. L-am aşteptat trei ore. L-am trezit şi i-am spus că nu-mi place să fiu tratată aşa. I-am spus că nu este un tip de treabă. Iar el mi-a răspuns că s-a întâmplat să bea prea mult»”. Se putea distinge un tipar îngrijorător în cadrul primei lor întâlniri, care avea să persiste de-a lungul relaţiei. „Nu e chiar aşa de greu”, a continuat Gottman. „Când am început să facem aceste interviuri, m-am gândit că poate i-am prins pe aceşti

oameni într-o zi proastă. Însă exactitatea predicţiilor este atât de înaltă, iar dacă repeţi calcule, obţii acelaşi rezultat de fiecare dată”.

O cale de a înţelege argumentele lui Gottman cu privire la căsnicii este să facem o analogie cu ceea ce poartă numele de marcă[2] în limbajul Morse. Codul Morse este alcătuit din puncte şi linii, fiecare având o lungime bine determinată. Însă nimeni nu poate reproduce perfect aceste lungimi. Când un operator trimite un mesaj – mai ales utilizând vechile maşini manuale cunoscute sub numele de gândac sau aparat Morse cu tastă – variază distanţa dintre semne, alungeşte punctele şi liniile sau le combină într-un ritm distinct. Codul Morse este similar cu limbajul; fiecare are o voce proprie.

În timpul celui de AI Doilea Război Mondial, britanicii au recrutat câteva mii de aşa-numiţi interceptori – majoritatea femei – a căror sarcină era să asculte zi şi noapte transmisiile radio ale diverselor divizii militare germane. Desigur că transmisiile erau codate, drept pentru care – cel puţin în primă fază – britanicii nu înţelegeau *ce* se spunea. Însă acest lucru nu era atât de important, deoarece, la scurt timp, britanicii au început să se familiarizeze cu stilul fiecărui operator german, fiind atenţi la cadenţa transmisiunii. Astfel, ei au aflat ceva la fel de important, anume cine era persoana care efectua transmisiunea. „Dacă ascultai aceleaşi semnale pe un interval mai lung de timp, îţi puteai da seama, de exemplu, că unitatea respectivă avea trei sau patru operatori, lucrând în schimburi, fiecare cu trăsături distinctive”, spune Nigel West, istoric militar britanic. „Invariabil, în afara textului propriu-zis, existau introduceri şi interacţiuni informale, de tipul «Ce mai faci?», «Ce mai face prietena ta?», «Cum e vremea la München?». Apoi completau o fişă cu toate aceste informaţii şi, la scurt timp, dezvoltau un fel de relaţie cu persoana respectivă”.

Interceptorii au realizat descrieri ale tiparelor şi ale stilurilor operatorilor pe care îi urmăreau. Le-au dat nume

2 în original, fist (n.t).

şi au conceput profiluri elaborate ale personalităţii lor. Ulterior identificării persoanei care trimitea mesajul, interceptorii stabileau *locul* de unde s-a trimis. Aveau acum o informaţie suplimentară. West mai spune: „Interceptorii cunoşteau atât de bine caracteristicile operatorilor germani, încât puteau să-i urmărească, la propriu, prin Europa – oriunde s-ar fi aflat. Aceste informaţii s-au dovedit extraordinar de utile în crearea unui plan de acţiune militară, adică o diagramă a activităţilor şi a coordonatelor fiecărei unităţi militare. Dacă un anumit operator dintr-o anumită unitate transmitea din Florenţa, iar trei zile mai târziu acelaşi operator se afla în Linz, se putea presupune că unitatea respectivă se mutase din Italia pe frontul de est. Sau se putea afla că un anumit operator făcea parte dintr-o unitate de reparare a tancurilor şi transmitea în fiecare zi la ora douăsprezece. Dintr-odată, după o bătălie importantă, transmitea la douăsprezece, la patru după-amiaza şi la şapte seara, ceea ce indica faptul că respectiva unitate devenise foarte activă. Iar într-un moment de criză, dacă cineva cu o poziţie înaltă întreba: «Poţi afirma, fără urmă de îndoială, că această Luftwaffe *Fliegerkorps* (escadron din aviaţia germană) se află în afara Tobrukului şi nu în Italia?», puteau răspunde: «Da, a fost Oskar, suntem absolut siguri»”.

Aspectul esenţial al mărcii este că ea apare în mod natural. Operatorii radio nu-şi propun să aibă o voce distinctă. Pur şi simplu se întâmplă, deoarece o parte a personalităţii lor se manifestă automat şi inconştient în felul în care folosesc codul Morse. Un alt fapt important este că marca se poate detecta chiar în cele mai simple fragmente din codul Morse. Putem identifica un tipar individual având la dispoziţie doar câteva semne. Acesta nu se schimbă sau dispare pentru un timp, şi nici nu apare doar la anumite intervale. Din acest motiv, interceptorii britanici au putut spune, cu maxim de certitudine, după doar câteva semnale, că este Oscar, ceea ce însemna că unitatea se afla în afara Tobrukului. Marca unui operator

este stabilă.

Gottman susţine că şi o relaţie între două persoane funcţionează conform unui tipar: o trăsătură distinctivă care apare în mod natural şi automat. Din acest motiv, o căsnicie poate fi citită şi interpretată uşor, deoarece orice componentă esenţială a activităţii umane – fie că vorbim despre ceva simplu, precum trimiterea unui cod Morse, sau complex, cum ar fi căsătoria – manifestă un tipar identificabil şi stabil. Prezicerea unui divorţ, ca şi detectarea utilizatorilor codului Morse, se reduce la identificarea tiparelor.

„Există două stări posibile pentru un cuplu”, spune Gottman. „Prima este caracterizată de prevalenţa stărilor pozitive, în care acestea predomină faţă de iritabilitate. Este ca o zonă de tampon. Unul dintre parteneri face ceva rău, iar celălalt se va arăta înţelegător faţă de «o pasă proastă». A doua variantă este prevalenţa stărilor negative, astfel încât chiar şi o replică neutră va fi interpretată ca negativă. În această a doua stare, partenerii trag concluzii durabile cu privire la celălalt. Dacă unul dintre ei face ceva bun, concluzia va fi că este o persoană egoistă care s-a întâmplat să facă ceva bun. Aceste stări sunt foarte greu de schimbat şi ele determină dacă, atunci când unul dintre soţi încearcă să compenseze un rău făcut, celălalt o va interpreta ca atare sau ca o formă de manipulare ostilă. De exemplu, să spunem că am o conversaţie cu soţia mea, iar ea spune: «Poţi să taci un pic şi să mă laşi să termin?».

În starea de prevalenţă a sentimentelor pozitive, eu aş răspunde: «Scuză-mă, continuă». În cea de-a doua situaţie, probabil răspunsul meu ar fi ceva de genul: «Du-te dracului, nici tu nu mă laşi să termin ce am de spus. Eşti aşa o nenorocită, îmi aduci aminte de maică-ta»”.

În timp ce vorbea, Gottman începuse să deseneze ceva ce aducea cu un grafic bursier, cu suişuri şi coborâşuri. Mi-a explicat că ceea ce face este să urmărească suişurile şi coborâşurile nivelului de sentimente pozitive şi negative dintr-o relaţie, şi că apoi îşi

poate da seama destul de repede în ce direcţia se va îndrepta linia. „Unele se îndreaptă în sus, altele, în jos. Însă, odată ce linia a luat-o în jos, în 94% din cazuri, ea va continua să coboare. Ajung pe o pantă descendentă şi nu reuşesc să o corecteze. Nu cred că este o perioadă izolată; este un indicator al percepţiei asupra propriei relaţii”.

3. Importanţa dispreţului

Haideţi să analizăm mai în profunzime secretul ratei succesului lui Gottman. Gottman a descoperit că mariajele au o amprentă distinctivă, la care putem ajunge prin colectarea unui set de informaţii emoţionale detaliate urmărind interacţiunile partenerilor. Trebuie să menţionăm un alt aspect foarte important al sistemului dezvoltat de Gottman, anume felul în care a reuşit să simplifice efectuarea predicţiilor. Nu am realizat cât de dificil era acest proces până nu mi s-a oferit şansa de a încerca eu însumi tăierea în felii. Am luat una dintre casetele lui Gottman cu înregistrări de câte trei minute ale conversaţiilor dintre diferite cupluri. Mi s-a spus că jumătate dintre ei se despărţiseră la un anumit moment în decursul celor cincisprezece ani de la filmarea casetei. Cealaltă jumătate erau în continuare împreună. Trebuia să ghicesc care dintre ele. Eram destul de încrezător că mă voi descurca. Mă înşelasem amarnic. Am avut cinci răspunsuri corecte, ceea ce înseamnă că m-aş fi descurcat la fel de bine dacă dădeam cu banul.

Mi-a fost atât de greu pentru că înregistrările erau copleşitoare. Soţul spunea ceva cu precauţie. Soţia îi răspundea pe un ton liniştit. Câteva emoţii fulgurante i se citeau pe chip. El începea să-i spună ceva şi se oprea. Ea se încrunta. El râdea. Cineva murmura ceva. Cineva se încrunta. Derulam caseta şi găseam de fiecare dată informaţii noi. Observam un început de zâmbet sau detectam o uşoară schimbare a tonului. Era prea mult. Încercam din răsputeri să găsesc un raport între emoţiile pozitive şi cele negative. Dar cum ştiam care sunt unele şi care, sunt celelalte? Ştiam din cazul lui Bill şi Susan că ceea ce putea părea pozitiv era de fapt negativ. Ştiam, de

asemenea, că sistemul AFSP cuprindea nu mai puţin de douăzeci de stări emoţionale diferite. Aţi încercat vreodată să ţineţi evidenţa a douăzeci de stări emoţionale? Ştiu că nu sunt de meserie, dar aceeaşi casetă a fost analizată de aproape două sute de terapeuţi maritali, cercetători pe probleme de căsnicie, consilieri pastorali, absolvenţi de psihologie clinică, precum şi tineri căsătoriţi, oameni divorţaţi recent sau care aveau o căsnicie îndelungată şi fericită – cu alte cuvinte, două sute de oameni care ştiau mult mai multe lucruri despre căsătorie decât mine – şi niciunul dintre ei nu s-a descurcat mai bine decât mine. Per total, grupul a găsit răspunsul corect în 53, 8% din cazuri, adică puţin peste purul noroc. Cele trei minute conţineau atât de multe lucruri, care se desfăşurau cu o viteză atât de mare, încât nu am reuşit să identificăm un tipar.

Gottman, pe de altă parte, nu are această problemă. A devenit atât de expert în citirea căsniciilor, încât susţine că poate sta într-un bar sau într-un restaurant trăgând cu urechea la conversaţia unui cuplu, şi poate să-şi dea seama destul de bine dacă respectivii trebuie să înceapă să caute un avocat de divorţuri şi să se gândească cum să împartă custodia copiilor. Cum reuşeşte? A înţeles că nu este necesar să analizeze fiecare amănunt. Eu am fost copleşit de abundenţa emoţiilor negative, pe care aveam impresia că le întâlnesc la fiecare moment. Gottman este mult mai selectiv. El şi-a dat seama că poate obţine mare parte din informaţiile de care are nevoie concentrându-se asupra a ceea ce numeşte „cei patru călăreţi”: atitudine defensivă, încremenire, critică şi dispreţ. Chiar şi între cei patru, unul se evidenţiază: dispreţul. Acesta este cel mai important indicator al faptului că o căsnicie are probleme.

Gottman mai spune: „Am fi tentaţi să credem că cea mai nocivă este critica, deoarece ea înseamnă o condamnare generală a caracterului unei persoane. Şi totuşi, dispreţul este diferit de critică, din punct de vedere calitativ. Dacă aş avea o atitudine critică faţă de soţia mea, aş spune ceva de genul: «Nu mă asculţi niciodată; eşti

egoistă şi insensibilă». Ea va avea probabil o atitudine defensivă. Situaţia nu este foarte benefică pentru interacţiunea noastră sau pentru rezolvarea problemelor. Mai nocivă este atitudinea superioară, iar dispreţul se manifestă în orice replică spusă pe un ton superior, care este de cele mai multe ori o insultă. «Eşti o javră, eşti un nimic.» E o încercare de a te situa pe o treaptă mai înaltă decât cel de lângă tine; totul se reduce la ierarhii”.

Gottman a mai descoperit că prezenţa dispreţului într-o căsnicie poate prezice chiar frecvenţa cu care unul dintre parteneri se va răci; cu alte cuvinte, faptul că cel pe care-l iubeşti se comportă dispreţuitor faţă de tine devine atât de stresant, încât începe să-ţi afecteze sistemul imunitar. „Dispreţul este strâns legat de dezgust, ambele însemnând respingerea totală sau excluderea cuiva din comunitate. Diferenţa esenţială între sexe, în ceea ce priveşte emoţiile negative, este aceea că femeile tind să fie mai critice, în timp ce bărbaţii recurg la tăcere totală în faţa conflictului. Am observat că femeile deschid o problemă, bărbaţii devin iritaţi şi refuză dialogul, femeile devin şi mai critice; este o situaţie circulară. Însă dispreţul nu ţine seama de sexul persoanei. Absolut deloc”. Dispreţul are un statut special. Atâta vreme cât poţi măsura nivelul de dispreţ, nu mai este necesar să cunoşti toate aspectele unei relaţii de cuplu.

Sunt de părere că aşa funcţionează inconştientul uman. Când trebuie să luăm o decizie de moment sau când avem o bănuială, inconştientul nostru face acelaşi lucru ca Gottman. Examinează situaţia, îndepărtează tot ce nu e relevant şi păstrează ceea ce e important. Adevărul e că inconştientul nostru este foarte priceput la aşa ceva, se întâmplă chiar ca tăierea în felii subţiri să producă adesea rezultate superioare unei analize conştiente şi minuţioase.

4. Secretele dormitorului

Imaginaţi-vă că vă gândiţi să mă angajaţi. Mi-aţi văzut CV-ul şi consideraţi că am calificarea necesară, dar vreţi să vă asiguraţi că sunt potrivit pentru slujba respectivă. Sunt o persoană dedicată muncii? Sunt onest?

Sunt deschis la nou? Pentru a răspunde la aceste întrebări, şeful vă oferă două variante. Prima ar fi să vă întâlniţi cu mine de două ori pe săptămână, timp de un an – să luăm prânzul sau cina, să mergem la un film – astfel încât să devenim prieteni apropiaţi. (Aveţi un şef foarte exigent.) A doua opţiune ar fi să petreceţi o jumătate de oră la mine acasă, când nu sunt acolo, şi să examinaţi camerele. Ce variantă aţi alege?

Evident, aţi alege-o pe prima: felia groasă. Cu cât petreceţi mai mult timp cu mine, cu cât strângeţi mai multe informaţii, cu atât decizia va fi mai bună. Mă înşel? Sper că, până atunci, v-am insuflat un pic de scepticism cu privire la această variantă. Putem fi siguri că, aşa cum a arătat psihologul Samuel Gosling, evaluarea personalităţii unui individ este un exemplu foarte bun al uimitoarei eficienţe a tăierii în felii subţiri.

Gosling a demarat experimentul cu un test de personalitate aplicat la 80 de studenţi. În acest scop, a apelat la ceea ce se numeşte Big Five Inventory, un chestionar cu mai multe întrebări, foarte respectat în comunitatea ştiinţifică, care analizează cinci dimensiuni ale personalităţii:

1. Caracterul extravertit. Ieşi sociabil sau retras? Jovial sau rezervat?

2. Agreabilitatea. Ai încredere în ceilalţi sau eşti suspicios? Dispus să ajuţi sau necooperant?

3. Conştiinciozitatea. Eşti organizat sau dezordonat? Eşti capabil de autodisciplină sau delăsător?

4. Stabilitatea emoţională. Eşti neliniştit sau calm? Sigur sau nesigur?

5. Deschiderea către nou. Eşti imaginativ sau realist? Independent sau conformist?

Apoi Gosling i-a rugat pe apropiaţii celor 80 de studenţi să completeze acelaşi chestionar.

Psihologul voia să ştie cât de obiectivi simt prietenii noştri când ne evaluează după Big Five. Aşa cum ne aşteptam, aceştia sunt destul de aproape de adevăr. Pentru că au stat în preajma noastră un timp îndelungat, au ajuns

să ne cunoască foarte bine. Apoi Gosling a reluat experimentul, dar de data aceasta nu a mai apelat la prieteni. A lucrat cu oameni care nu avuseseră niciun contact cu cei 80 de studenţi. Li s-a dat acces la dormitoarele studenţilor, însă nu au avut la dispoziţie nicio altă informaţie. După cincisprezece minute de cercetat camera, au fost rugaţi să răspundă la un set de întrebări simple despre locatar: pe o scară de la unu la cinci, credeţi că această persoană este genul vorbăreţ? Tinde să dea vina pe alţii? Are o slujbă care necesită minuţiozitate? Este un om original? Este tipul rezervat? Este săritor şi lipsit de egoism? Şi aşa mai departe. „Intenţia mea a fost să studiez primele impresii. Prin urmare, am avut grijă să nu le spun subiecţilor mei ce să facă. Le-am dat doar chestionarele şi le-am spus să cerceteze camera şi să se strângă cât mai multe informaţii despre locatar. Mă interesau procesele de evaluare intuitivă”, povesteşte Gosling.

Cum s-au descurcat? Cercetătorii camerelor au fost mult mai puţin abili în a judeca caracterul extravertit al locatarilor decât prietenii lor. Este evident că, dacă vrei să afli cât de activ, vorbăreţ şi sociabil este un om, va trebui să-l cunoşti personal. Prietenii s-au descurcat un pic mai bine în evaluarea agreabilităţii – cât de săritor şi încrezător este cineva. Cred că era de aşteptat. Însă, în ceea ce priveşte restul de trei trăsături ale Big Five, evaluările necunoscuţilor au fost de departe superioare. Au măsurat cu mai multă acurateţe conştiinciozitatea, stabilitatea emoţională şi deschiderea către nou. Per total, necunoscuţii s-au descurcat mult mai bine. Rezultă de aici că este posibil ca oameni care nu ne cunosc şi care s-au gândit la personalitatea noastră timp de numai douăzeci de minute să aibă o imagine mult mai clară despre cine suntem decât cei care ne ştiu de ani de zile. Aşadar, uitaţi de întâlnirile şi prânzurile în care „urmează să ne cunoaştem”. Dacă vreţi să aflaţi cât de potrivit sunt pentru o anumită slujbă, treceţi pe la mine într-o zi şi uitaţi-vă cu atenţie în jur.

Ca majorităţii oamenilor, probabil că concluziile lui

Gosling vi se par greu de crezut. Nu ar trebui, mai ales după ce aţi citit despre studiile lui John Gottman. Ce v-am prezentat mai sus reprezintă un alt exemplu de tăiere în felii subţiri. Observatorii au analizat obiectele cele mai personale ale studenţilor, obiecte care conţin informaţii relevante despre personalitatea cuiva. Gosling susţine, de exemplu, că dormitorul unei persoane ne oferă trei indicii despre personalitatea sa. Primele vorbesc despre afirmarea identităţii, adică imaginea pe care dorim să o avem în ochii celorlalţi: o copie înrămată a diplomei de absolvire *magna cum laude* a Universităţii Harvard, de pildă. Apoi avem reziduurile comportamentale, care se definesc ca indicii neintenţionate: rufe murdare lăsate pe podea, o colecţie de CD-uri ordonate alfabetic, de exemplu. Ultimele sunt elementele de reglare a gândurilor şi sentimentelor, adică schimbări pe care le aducem spaţiului privat cu scopul de a ne crea o anumită stare: o lumânare parfumată plasată în colţul camerei, un set de perne decorative pe pat. Dacă vezi CD-uri în ordine alfabetică, o diplomă de la Harvard pe perete, beţişoare parfumate pe o masă într-un colţ şi rufe aranjate atent în coş, poţi afla anumite aspecte ale personalităţii acelui individ, mai repede şi mai corect decât ai avea ocazia dacă ai petrece timp cu el sau ea în mod direct. Oricine s-a uitat la cărţile din biblioteca unei potenţiale iubite sau potenţial iubit, sau a aruncat o privire în dulapul din baie, poate să înţeleagă următoarea supoziţie: poţi afla la fel de multe – sau chiar mai multe – la o scurtă privire asupra spaţiului privat al cuiva ca din ore întregi de interacţiune cu persoana sa publică.

La fel de importante sunt informaţiile pe care *nu* le deţii în momentul în care iei contact cu obiectele personale ale unei persoane. Majorităţii dintre noi ne vine greu să credem că un fundaş de 150 de kilograme ar putea poseda o inteligenţă dinamică şi rafinată. Pur şi simplu, nu putem trece peste imaginea sportivului prostănac. Dar dacă tot ce am vedea ar fi raftul său de cărţi sau lucrările de pe pereţii casei sale, probabil ne-am schimba părerea.

Părerea unui om despre propria persoană ne poate induce de asemenea în eroare, pentru simplul motiv că majoritatea dintre noi nu suntem foarte obiectivi faţă de noi înşine. Din acest motiv, dacă vrem să cunoaştem personalitatea cuiva, nu o să îi cerem direct să ne vorbească despre el însuşi. Îl rugăm să completeze un chestionar, de genul Big Five, atent conceput pentru a se obţine răspunsuri relevante. De aceea Gottman nu le cere cuplurilor să vorbească despre situaţia căsniciei lor. Ar putea să mintă, să se simtă inconfortabil sau, ce e şi mai important, să nu *ştie* adevărul. E posibil să fie atât de împotmoliţi în relaţie – sau atât de prinşi într-o fericire comodă – încât să nu mai fie obiectivi în ceea ce-i priveşte. Sybil Carrere spune că majoritatea cuplurilor, pur şi simplu, nu îşi dau seama cum sunt percepuţi din exterior. „Poartă această conversaţie pe care o înregistrăm şi apoi le-o arătăm. Într-un studiu recent, am întrebat câteva cupluri ce au învăţat din această experienţă. Un număr uimitor de mare – aş putea spune chiar că majoritatea – s-au declarat surprinşi să vadă fie cum s-au comportat în timpul discuţiei conflictuale, fie ce au spus pe parcursul ei. O femeie, despre care am stabilit că era foarte emotivă, ne-a mărturisit că nu îşi dăduse seama că era atât de emotivă. Ne-a spus că a avut întotdeauna impresia că este o persoană stoică, care nu lasă nimic să transpară în exterior. Este cazul multor oameni. Au senzaţia că sunt mai deschişi decât sunt în realitate sau mai negativi decât sunt de fapt. Abia când au vizionat înregistrarea au realizat că se înşelaseră cu privire la ceea ce transmiteau”.

În cazul în care cuplurile nu îşi dau seama cum arată din exterior, cât de relevante sunt răspunsurile lor conştiente? Nu foarte relevante, şi tocmai de aceea Gottman le cere să vorbească despre aspecte care implică mariajul – precum animalele de casă – dar care nu se referă în mod *direct* la relaţia lor. Analizează atent indicii ale sănătăţii relaţiei de cuplu: o emoţie trecătoare în privirea unuia dintre parteneri; nivelul transpiraţiei din palmă; o accelerare bruscă a ritmului cardiac; o schimbare

subtilă a tonului. Gottman abordează chestiunea din lateral, o cale, a descoperit el, mult mai rapidă şi mai eficientă de aflare a adevărului decât cea frontală.

Ceea ce făceau acei cercetători ai camerelor era o versiune amatoristică a analizei lui Gottman. Încercau să găsească „marca" acelor studenţi. Au avut cincisprezece minute pentru a se conecta la atmosferă şi pentru a putea emite o ipoteză cu privire la personalitatea locatarului. Au abordat chestiunea din lateral, folosindu-se de probe indirecte găsite în camerele studenţilor, ceea ce le-a uşurat procesul decizional: nu au fost induşi în eroare de acele informaţii contradictorii şi irelevante pe care le generează o întâlnire faţă în faţă. Au tăiat situaţia în felii subţiri. Care a fost rezultatul? Acelaşi ca în cazul lui Gottman: cercetătorii camerelor au fost *foarte pricepuţi* în a face predicţii.

5. Să le dăm cuvântul doctorilor

Haideţi să extindem conceptul de tăiere în felii subţiri. Să presupunem că lucraţi pentru o companie de asigurări care vinde doctorilor asigurări în caz de malpraxis. Şeful vă cere să-i identificaţi, dintre toţi clienţii companiei, pe cei care au cele mai mari şanse să fie daţi în judecată. Şi de data aceasta, aveţi două opţiuni. Prima este să examinaţi studiile şi experienţa fiecărui doctor, apoi să le analizaţi parcursul profesional în căutare de erori medicale. Cea de-a doua variantă ar fi să ascultaţi frânturi din conversaţiile doctorilor cu pacienţii lor.

Probabil că acum vă aşteptaţi să vă sugerez a doua opţiune. Aveţi dreptate" să vă spun şi de ce. Poate vă vine greu să credeţi, însă şansele unui doctor de a fi dat în judecată nu au prea mult de-a face cu numărul erorilor medicale de până atunci. Studierea proceselor de malpraxis arată că doctori extrem de buni sunt adesea daţi în judecată, în timp ce medici care fac o mulţime de greşeli nu sunt niciodată aduşi în instanţă. Totodată, majoritatea oamenilor care dezvoltă o afecţiune din vina doctorilor nu depun niciodată vreo reclamaţie. Cu alte cuvinte, pacienţii nu intentează procese de malpraxis pentru că au avut

parte de servicii medicale necalitative, ci pentru că au avut parte de servicii medicale necalitative şi în *că c*eva.

Ce este acel încă ceva? Este vorba despre tratamentul pe care l-au primit din partea doctorului, la nivel interuman. O acuzaţie frecventă în procesele de malpraxis este aceea că doctorii şi-au zorit, ignorat sau tratat necorespunzător pacienţii. Alice Burkin, avocat de renume, specializată pe cazuri de malpraxis, spune: „Oamenii nu dau în judecată doctorii cu care au o relaţie bună. În toţi aceşti ani în care am lucrat ca avocat, nu am întâlnit niciun pacient care să îmi spună: «îmi place acest doctor, chiar îmi pare rău că sunt nevoit să fac asta, dar aş vrea să îl dau în judecată». Unii pacienţi vin la noi cu intenţia de a da în judecată un specialist. Noi îi sfătuim că vina este a medicului de familie, şi nu ar trebui să facă asta. La care ei reacţionează prompt: «Nu mă interesează ce a făcut. O iubesc şi nu vreau să o dau în judecată»”.

Burkin a fost abordată la un moment dat de o pacientă care avea o tumoare la sân care fusese depistată abia când ajunsese la metastază. Femeia voia să-l dea în judecată pe medicul internist pentru diagnosticarea târzie. De fapt, vina părea să fie a radiologului. Însă clienta era absolut convinsă că internistul purta întreaga vină. „La prima întâlnire, mi-a mărturisi că îl ura pe doctorul respectiv pentru că nu-şi făcuse niciodată timp să vorbească cu ea şi nu o întrebase vreodată dacă mai are şi alte simptome”, povesteşte Burkin. „«Nu m-a privit niciodată ca pe un om», ne-a spus pacientul. Când unui pacient i se pune un diagnostic grav, doctorul este obligat să-i explice posibilele cauze ale afecţiunii şi să-i răspundă la toate întrebările pe care le-ar avea – cu alte cuvinte, să-l trateze ca pe o fiinţă umană. Doctorii care nu fac acest lucru ajung de obicei în instanţă”. Prin urmare, nu este necesar să intrăm în sala de operaţie pentru a evalua şansele unui chirurg de a fi dat în judecată. Importantă este relaţia sa cu pacienţii.

Recent, cercetătorul medical Wendy Levinson a înregistrat sute de conversaţii între un grup de medici şi

pacienţii lor. Aproximativ jumătate din medici nu fuseseră niciodată daţi în judecată. Ceilalţi trecuseră prin cel puţin două procese de malpraxis, iar Levinson a descoperit că, doar pe baza acelor conversaţii, se puteau observa diferenţe clare între cele două grupuri. Chirurgii care nu fuseseră niciodată daţi în judecată purtaseră conversaţii cu cel puţin trei minute mai lungi cu pacienţii lor decât ceilalţi (18, 3 minute faţă de 15). Primii obişnuiau să facă remarci „de orientare", precum: „Mai întâi vă voi examina, apoi vom discuta problema pe îndelete" sau: „La final, vă voi răspunde la orice întrebare veţi avea" – care-i ajută pe pacienţi să înţeleagă scopul vizitei şi să ştie când să pună întrebări. Erau mai dispuşi să asculte în mod activ, spunând ceva de tipul: „Povestiţi-mi mai multe despre această problemă", şi râdeau mai mult sau îşi manifestau simţul umomini mai des. Surprinzător, calitatea sau volumul informaţiilor pe care le ofereau pacienţilor era identic; nu dădeau mai multe detalii cu privire la medicaţie sau la afecţiunea de care suferea pacientul. Diferenţa consta doar în *modul* în care vorbeau cu pacienţii.

Putem merge chiar mai departe cu această analiză. Psihologul Nalini Ambady a ascultat casetele lui Levinson concentrându-se exclusiv pe conversaţiile dintre chirurgi şi pacienţii lor. A ales câte două conversaţii pentru fiecare chirurg. Apoi, pentru fiecare conversaţie, Ambady a ales două fragmente a câte zece secunde, în total patruzeci de secunde de material. La final, a efectuat o „filtrare a conţinutului", ceea ce înseamnă înlăturarea sunetelor de înaltă frecvenţă care permit recunoaşterea cuvintelor individuale. Ce rămâne este un fragment care reţine intonaţia, tonalitatea şi ritmul vorbirii. Doar pe baza acelui fragment, Ambady a realizat o analiză Gottman. A format o echipă de evaluatori care au măsurat căldura, ostilitatea, caracterul dominant şi anxietatea discursului şi a descoperit că, pe baza acestor evaluări, putea prezice care doctori fuseseră daţi în judecată.

Ambady îşi aminteşte că şi ea, şi colegii ei au fost „complet uluiţi de rezultate" şi e uşor de înţeles de ce.

Evaluatorii nu ştiau nimic despre priceperea chirurgilor. Nu li se spusese nimic cu privire la experienţa lor, pregătire sau procedeele folosite. Nu ştiau nici măcar *ce* le spuseseră pacienţilor lor. Tot ce aveau la dispoziţie era tonalitatea vocii. De fapt, categorisirea era şi mai minimală: dacă vocea chirurgului era evaluată ca fiind dominantă, respectivul era plasat în grupul celor care fuseseră aduşi în justiţie. Dacă vocea era mai caldă, probabil că nu trecuse printr-un proces. Există o felie mai subţire de atât? Malpraxisul pare să fie una din acele probleme infinit de complicate şi complexe. Însă totul se reduce la respect, iar tonul vocii spune cel mai mult despre gradul de respect pe care un doctor i-l poartă pacientului; cel mai coroziv ton este acela dominant. Nu a fost necesar ca Ambady să analizeze toată istoria relaţiei unui doctor cu pacienţii săi pentru a detecta acest ton, deoarece o consultaţie medicală este similară cu discuţiile conflictuale între cupluri analizate de Gottman sau cu dormitoarele studenţilor. Este una dintre acele situaţii în care marca personală se distinge cu maxim de claritate.

Data viitoare când vă aflaţi în cabinetul unui doctor şi începe să vorbească, dacă aveţi senzaţia că nu vă ascultă sau că vi se adresează pe un ton superior, *încredeţi-vă în acel sentiment*. Asta înseamnă că, în urma tăierii în felii subţiri pe care aţi efectuat-o, nu s-a ridicat la nivelul aşteptărilor.

6. Puterea unei priviri aruncate în fugă

Tăierea în felii subţiri nu este un dar excepţional, ci o parte esenţială a naturii umane. Facem asta de fiecare dată când întâlnim o persoană nouă, când trebuie să analizăm rapid o situaţie inedită. Facem asta pentru că suntem nevoiţi şi am ajuns să ne bizuim pe această abilitate pentru că suntem înconjuraţi de stiluri diferite, de o mulţime de situaţii în care o evaluare atentă a detaliilor unei felii subţiri, chiar şi pentru o secundă sau două, ne poate spune foarte multe.

Este uluitor, de exemplu, cât de multe profesii şi discipline au un cuvânt care denotă abilitatea de a

surprinde esenţa fiecărei experienţe aparent minore. În baschet, jucătorul care reuşeşte să fie atent şi să înţeleagă tot ce se întâmplă în timpul partidei „simte terenul”. Despre generalii străluciţi se spune că posedă „coup d’oeil” – expresie franţuzească ce s-ar traduce prin „puterea privirii aruncate-n fugă”: abilitatea de a vedea şi de a înţelege imediat situaţia de pe câmpul de luptă. Napoleon avea acest simţ. La fel şi Patton. Ornitologul David Sibley susţine că, la un moment dat, în Cape May, New Jersey, a văzut o pasăre în zbor de la o distanţă de o sută optzeci de metri şi şi-a dat seama instantaneu că era ghigorţ, o specie rară de fluierar de râu. Nu mai văzuse un ghigorţ în zbor până atunci, şi nici nu a avut suficient timp pentru a face o identificare atentă. Cu toate acestea, Sibley a reuşit să surprindă ceea ce cunoscătorii numesc „giss” [în engleză, acronim pentru ge*neral i*m*pression,* sh*ape,* si*ze]* – esenţa ei – şi asta a fost de ajuns.

„În mare parte, identificarea păsărilor se bazează pe un fel de impresie subiectivă – felul în care o pasăre se mişcă, apariţii fulgurante din diverse unghiuri, secvenţe de apariţii, iar când întoarce capul, zboară sau se întoarce în aer, poţi vedea secvenţe de forme şi unghiuri diferite”, spune Sibley. „Toate acestea se reunesc într-o imagine unică a păsării, care nu poate fi descompusă şi exprimată în cuvinte. Când priveşti o pasăre, nu ai timp să analizezi valul de informaţii şi să concluzionezi că este vorba despre o anume specie şi nu alta. Este ceva mult mai natural şi mai institnctiv. Cu timpul, înveţi să te uiţi la o pasăre şi să faci automat nişte corelaţii. Aşa ar trebui să arate, îţi dai seama ce specie e dintr-o privire”.

Producătorul hollywoodian Brian Grazer, omul din spatele multora dintre cele mai mari succese filmografice ale ultimilor douăzeci de ani, vorbeşte cam în aceleaşi cuvinte despre prima sa întâlnire cu actorul Tom Hanks. Suntem în 1983. Tom Hanks era pe atunci un actor aproape necunoscut. Singurul lui rol fusese în serialul uitat în prezent (şi pe bună dreptate) *Bosom Buddies*. „A dat o probă pentru filmul *Splash*, şi exact în acel moment, am

văzut ceva”, îşi aminteşte Grazer. Din prima clipă, a *ştiut* că Hanks are ceva aparte. „Văzusem sute de actori pentru rolul acela, unii chiar mai amuzanţi decât el. Dar niciunul nu era la fel de plăcut. Am simţit că aş putea trăi înăuntrul lui. Aveam sentimentul că aveam aceleaşi probleme ca el. Cred că, pentru a stârni râsul, trebuie să fii interesant, iar pentru a fi interesant, trebuie să fii crud. Comedia se naşte din furie, iar furia îi face pe oameni interesanţi; altfel, nu se naşte conflictul. El putea să fie crud, dar erai dispus să-l ierţi. Trebuie să poţi ierta, pentru că, în final, rămâi cu el, chiar dacă şi-a părăsit iubita sau a făcut nişte alegeri cu care nu eşti de acord. Nu am putut exprima în cuvinte toate aceste senzaţii. A fost o concluzie intutivă pe care de abia mai târziu am putut să mi-o explic”.

Bănuiesc că majoritatea dintre voi au aceeaşi părere despre Tom Hanks. Dacă v-aş întreba ce fel de om este, mi-aţi spune că e la locul lui, demn de încredere, cu picioarele pe pământ şi haios. Totuşi, nu îl cunoaşteţi. Nu sunteţi prieteni. L-aţi văzut doar în filme, în tot felul de roluri. Cu toate acestea, aţi putut să extrageţi ceva foarte relevant despre el din acele felii subţiri de experienţă, iar acea impresie determină într-o măsură covârşitoare modul în care priviţi filmele lui Tom Hanks. Grazer vorbeşte despre decizia de a-l distribui pe Hanks în faimosul *Apollo 13*: „Toată lumea spunea că nu l-ar vedea pe Tom Hanks jucând rolul unui astronaut. Eu nu ştiam dacă poate juca un asemenea rol sau nu. În viziunea mea, *Apollo 13* era un film despre o rachetă în pericol. Şi pe cine vrea lumea să salveze mai presus de toţi? Pe cine vrea America să aducă înapoi acasă? Pe Tom Hanks. Nu vrem să moară. Ne place atât de mult de el…”

Dacă nu am avea capacitatea de a tăia în felii subţiri – dacă nu am putea cunoaşte pe cineva decât după luni de zile – atunci *Apollo 13* şi-ar pierde dramatismul, iar *Splash* nu ar mai fi amuzant. Dacă nu am putea înţelege o situaţie complicată într-o secundă, baschetul ar fi un joc haotic, iar specialiştii în păsări ar fi neajutoraţi. Nu de mult, un grup de psihologi au refăcut testul de prezicere a divorţurilor pe

care ham găsit atât de copleşitor. Au arătat o parte din casetele lui Gottman unui grup de nonexperţi – însă de data aceasta i-au ajutat un pic pe evaluatori. Le-au oferit o listă de emoţii la care trebuiau să fie atenţi. Au împărţit înregistrările în fragmente de treizeci de secunde şi i-au lăsat pe fiecare dintre ei să vizioneze fiecare fragment de două ori: o dată pentru a se concentra pe femeie, o dată pe bărbat. Ce credeţi că s-a întâmplat? De data aceasta, predicţiile evaluatorilor au avut un coeficient de precizie de 80%. Nu este un rezultat la fel de bun ca al lui Gottman, dar este destul de impresionant – ceea ce n-ar trebui să vă surprindă. Avem o experienţă îndelungată în tăierea în felii subţiri.

2 Uşa încuiată: viaţa secretă a I deciziilor spontane

Nu demult, unul dintre cei mai renumiţi antrenori de tenis din lume, Vic Braden, a început să observe un lucru ciudat când urmărea un meci. În tenis, jucătorii pot servi de două ori, iar dacă greşesc şi a doua oară, se spune că au făcut o dublă greşeală. Braden a observat că poate prezice când jucătorul va greşi a doua oară. Jucătorul arunca mingea în aer, ridica racheta, iar exact înainte să o lovească, Braden exclamă: „Nu, dublă greşeală”, şi, de fiecare dată, mingea ieşea din teren sau lovea fileul. Nu avea nicio importanţă dacă jucătorul era femeie sau bărbat, dacă urmărea partida live sau la televizor sau cât de bine îl cunoştea. „Puteam prezice o greşeală dublă urmărind jucătoare din Rusia pe care nu le mai văzusem până atunci”, spune Braden. Nici nu putem bănui că e vorba despre noroc pur. Norocul te poate ajuta să ghiceşti partea pe care va ateriza o monedă. Însă o greşeală dublă este altceva. Într-un singur meci, un jucător profesionist poate greşi doar trei sau patru servicii din câteva sute. Într-un an, la turneul de tenis profesionist de la Indian Wells, care avea loc în apropiere de casa lui din California de Sud, s-a decis să ţină evidenţa şi a descoperit că ghicise şaisprezece din şaptesprezece duble greşeli în meciurile la care a fost prezent. „O vreme situaţia era atât de ciudată încât m-am înspăimântat. Eram, pur şi simplu, speriat.

Puteam prezice douăzeci din douăzeci, şi vorbim aici despre jucători care nu greşiseră aproape niciodată”, spune Braden.

Braden are acum şaptezeci de ani. În tinereţe era un tenismen de clasă mondială, iar pe parcursul ultimilor cincizeci de ani, a antrenat, sfătuit şi cunoscut mulţi dintre cei mai de seamă jucători din istoria sportului. Este un bărbat scund şi agitat, cu energia cuiva care are jumătate din vârsta lui, iar oricine din lumea tenisului ţi-ar spune că Vic Braden cunoaşte nuanţele şi subtilităţile jocului ca nimeni altul. Prin urmare, nu ar trebui să ne surprindă capacitatea lui Braden de a intui un serviciu greşit. Nu e cu nimic diferită de abilitatea unui expert în artă de a realiza într-o secundă că Muzeul Getty era pe punctul de a achiziţiona un kouros fals. Postura jucătorului, felul în care aruncă mingea sau fluiditatea mişcării acţionează ceva în inconştientul lui Braden. Surprinde instantaneu gzss-ul unei duble greşeli. Apoi taie în felii subţiri o anumită parte din mişcarea din timpul serviciului şi – cât ai zice peşte – ştie. Aici intervine însă ceva: ce-l frustrează pe Braden este că nu-şi poate da seama *de unde* ştie acest lucru.

„Ce vedeam?” se întreabă Braden. „Stăteam întins în pat, gândindu-mă cum reuşeam să anticipez greşeala. Nu-mi dădeam seama. Eram disperat. Mă tortura. Revedeam serviciul în minte şi încercam să-mi dau seama ce se întâmpla. Se împiedicau? Făceau încă un pas?” Adăuga indiciile pe care se baza pentru a trage o concluzie şi acestea păreau să fie adânc îngropate în inconştientul său şi nu reuşea să le aducă la suprafaţă.

Acesta este un al doilea aspect crucial cu privire la gândurile şi deciziile care izvorăsc din inconştient. Deciziile de moment sunt, în primul rând, extrem de rapide: ele se bazează pe cele mai subţiri felii de experienţă. Sunt, de asemenea, inconştiente. În experimentul Iowa, jucătorii începuseră să evite pachetele roşii înainte să realizeze că făceau asta. Abia după alte şaptezeci de cărţi, alegerea a devenit conştientă. Când Harrison, Roving şi experţii greci au văzut pentru prima

oară statuia, ei au simţit valuri de repulsie şi cuvinte străbătându-le mintea, precum exclamaţia spontană a lui Harrison: „Îmi pare rău să aud asta”. Însă la momentul primei îndoieli, erau departe de a putea exprima de ce au avut acea senzaţie. Hoving a discutat cu mulţi experţi în artă, pe care-i numeşte distrugători de falsuri, şi cu toţii descriu dezvăluirea adevărului unei opere de artă ca pe un proces extrem de imprecis. Hoving povesteşte că: „Ei simt un fel de vârtej mental, ca şi cum mintea le-ar fi inundată de elemente vizuale când privesc o operă de artă. Încercând să descrie experienţa, unul dintre distrugătorii de falsuri spune că e ca şi cum ochii şi simţurile ar fi un stol de păsări colibri care intră şi ies frenetic din zeci de cuiburi. La câteva minute, sau chiar secunde, respectivul expert este bombardat de o mulţime de lucruri care îi spun să fie atent”.

Iată ce spune Hoving despre istoricul de artă Bernard Berenson. „Uneori îşi epuiza colegii cu incapacitatea sa de a explica cum poate percepe cu atât de multă claritate micile defecte şi inadvertenţe ale unei anumite lucrări, pe care-o cataloga fie o copie de amator, fie un fals. Cu o astfel de ocazie, Berenson a declarat doar că a simţit un nod în stomac. Altă dată a auzit un ţiuit în ureche. Sau a fost atins de o depresie spontană. La un moment dat, a simţit o ameţeală trecătoare. Toate aceste timp tome nu constituie chiar o bază ştiinţifică pentru detectarea unui fals. Din păcate, însă, este tot ce putea oferi”.

Judecăţile spontane şi cunoaşterea spontană se petrec în spatele uşilor închise. Vic Braden a încercat să intre în acea cameră. A pierdut multe nopţi încercând să-şi dea seama ce anume din modul în care servesc tenismenii îi declanşează intuiţia. Din păcate, uşile au rămas închise.

Cred că nu suntem pe deplin împăcaţi cu conceptul de uşi închise. Putem accepta puterea uriaşă a judecăţilor spontane şi a feliilor subţiri, însă ne e foarte greu să ne încredem orbeşte în ceva atât de misterios. Fiul investitorului miliardar George Soros spune că: „Tatăl meu

îţi poate prezenta o mulţile de teorii care aparent explică deciziile pe care le ia. Îmi aduc însă aminte că, fiind copil, mă gândeam că cel puţin jumătate din ce spune e abureală. Vreau să spun că ştiam că motivul pentru care îşi schimbă poziţia pe piaţă sau mai ştiu eu ce este că începe să-l doară spatele. Are spasme, la propriu, şi, de cele mai multe ori, ăsta e un semnal de alarmă timpuriu".

Fără îndoială, asta explică de ce George Soros este atât de bun în ceea ce face: este unul dintre aceia care recunosc valoarea raţiunii inconştiente. Dar dacă eu sau oricare dintre voi ne-am decide să apelăm la Soros pentru a ne plasa banii în diverse fonduri, probabil că nu am fi foarte împăcaţi cu gândul că singura explicaţie pe care ne-ar furniza-o pentru a justifica o decizie ar fi că l-a durut spatele. Un CEO de succes cum e Jack Welch îşi poate intitula volumul de memorii *Jack*: *pură intuiţie*, dar apoi ar trebui să ne asigure că ceea ce-l diferenţiază de ceilalţi nu este doar o intuiţie fenomenală, ci şi un set de teorii atent concepute despre management, sisteme şi principii. Lumea în care trăim cere ca deciziile noastre să aibă o motivaţie, să poată fi explicate, iar dacă ne spunem *părerea*, trebuie să putem să o susţinem cu *argumente*. Exact din acest motiv, Muzeului Getty i-a fost atât de greu să accepte opiniile lui Hoving, Harrison sau Zeri: era mult mai comod să se încreadă în oameni de ştiinţă şi avocaţi, deoarece aceştia le puteau pune la dispoziţie zeci de pagini de documente în favoarea concluziilor lor. Consider că este o abordare greşită, iar dacă vrem să învăţăm cum să luăm decizii mai bune, trebuie să acceptăm natura tainică a judecăţilor spontane. Trebuie să respectăm faptul că este posibil să ştim fără să ştim de ce ştim şi să ne împăcăm cu ideea că – uneori – e de preferat ca lucrurile să se întâmple aşa.

1. Gata de acţiune

Să presupunem că sunt profesor şi că v-am invitat în biroul meu. Treceţi printr-un coridor lung, intraţi şi vă aşezaţi la o masă. Aveţi în faţă o listă cu mai multe serii de câte cinci cuvinte. Trebuie să alcătuiţi propoziţii de patru

cuvinte, din fiecare serie, cât mai repede posibil. Acesta este testul cuvintelor amestecate. Sunteţi gata?

01 era o îngrijora mereu el
02 din portocalele Florida temperatură sunt
03 mingea în aruncă linişte serveşte
04 schimbă vechi cei pantofii înlocuieşte
05 priveşte oamenii el observă câteodată
06 ei singuri vor transpiră fi
07 este gri foarte cerul opac
08 trebuie uitare să retragem ne
09 cântăm hai bingo jucăm să
10 soarele copţi temperatura strugurii stafideşte

Pare foarte simplu, nu? De fapt, nu e deloc simplu. După ce veţi fi terminat testul – pare incredibil, dar aşa e – veţi ieşi din biroul meu şi veţi străbate coridorul mai încet decât aţi venit. Prin acest test, v-am schimbat comportamentul. Cum?

Mai treceţi o dată prin listă. Veţi vedea că este presărată cu cuvinte precum „îngrijorat”, „Florida”, „vechi”, „singuri”, „gri”, „bingo”, „stafidit”. V-aţi gândit, probabil, că este doar un exerciţiu lingvistic. De fapt, ceea ce am făcut a fost să determin marele computer din creierul vostru – inconştientul adaptiv – să se gândească la starea de a fi bătrân. Restul creierului nu a fost atenţionat cu privire la această obsesie spontană. Însă aţi luat atât de în serios toată această preocupare pentru bătrâneţe, încât, după ce aţi terminat testul şi aţi parcurs coridorul, aţi început să vă comportaţi deja ca un bătrân. V-aţi deplasat mai încet.

Testul a fost conceput de un psiholog foarte inventiv pe nume John Bargh şi este un exemplu de ceea ce se numeşte experiment de condiţionare. Bargh şi alţi cercetători au realizat numeroase alte variante, chiar mai fascinante decât acesta, toate fiind indicii ale activităţii intense care are loc în spatele uşilor închise ale inconştientului uman. De exemplu, la un moment dat, Bargh şi doi colegi de la New York University, Mark Chen şi Lara Burrows, au realizat un experiment la celălalt capăt

al holului faţă de biroul lui Bargh. Au lucrat cu un grup de studenţi şi le-au dat fiecăruia unul din cele două teste cu cuvinte amestecate. Primul conţinea cuvinte ca „agresiv”, „îndrăzneţ”, „nepoliticos”, „deranja”, „întrerupe”, „intruziune”. Al doilea era presărat cu cuvinte precum „respect”, „atent”, „aprecia”, „răbdător”, „beneficiu”, „politicos” şi „curtoazie”. Niciunul dintre teste nu conţinea suficient de multe cuvinte similare, încât studenţii să realizeze ce se întâmplă. (Odată ce îţi dai seama că eşti condiţionat, tehnica nu mai funcţionează.) După terminarea testului – care durează doar cinci minute – studenţii au fost rugaţi să meargă la coordonatorul experimentului pentru a primi următorul test.

De fiecare dată când un student se apropia de birou, Bargh se asigura că îndrumătorul era ocupat, prins într-o conversaţie cu altcineva – un complice care stătea pe hol, blocându-i accesul în birou. Bargh voia să afle dacă grupul care fusese expus la cuvintele legate de politeţe ar fi întrerupt conversaţia mai târziu decât cei care primiseră setul de cuvinte din sfera intruziunii. Fiind foarte familiarizat cu strania putere a influenţării inconştientului, putea bănui că va obţine reacţii diferite, însă se aştepta la o diferenţă destul de slabă. Cu ceva timp înainte, când Bargh a cerut acceptul comitetului care aprobă experimentele pe oameni în cadrul NYU, i s-a cerut să promită că va reduce conversaţia din faţa biroului la zece minute. „Am crezut că glumesc când mi-au aprobat zece minute”, îşi aminteşte Bargh. „Puteam observa diferenţa în câteva milisecunde. Vorbim de newyorkezi. Nu o să stea nimeni să aştepte în faţa biroului atâta timp. Ne gândeam la câteva secunde, cel mult un minut”.

Însă Bargh şi colegii lui se înşelaseră. Studenţii care fuseseră condiţionaţi să fie nepoliticoşi au întrerupt în cele din urmă conversaţia – în medie, cam după cinci minute. Însă cei care fuseseră condiţionaţi să se comporte politicos, o majoritate covârşitoare – 82% – *nu au întrerupt deloc*. Dacă experimentul ar fi durat mai mult de zece minute, cine ştie cât ar mai fi aşteptat în hol, afişând un

zâmbet politicos şi înţelegător?

„Experimentul s-a desfăşurat la capătul opus al holului de unde se afla biroul meu. A trebuit să ascult aceeaşi conversaţie de zeci de ori. La fiecare oră, câte un alt subiect. Era *foarte* plictisitor. Studenţii traversau holul şi dădea de complicele cu care discuta coordonatorul în faţa uşii. Iar complicele se tot plângea că nu înţelege ce trebuie să facă. Timp de zece minute, repeta aceleaşi întrebări. «Cum fac asta? Nu înţeleg»". Bargh îşi aminteşte cât de stranie a fost perioada aceea. „Experimentul s-a întins pe perioada unui semestru. Iar studenţii care primiseră testul cu cuvinte politicoase *stăteau pe hol şi aşteptau*".

Condiţionarea este diferită de spălarea creierului, este important de precizat acest aspect. Nu te pot face să-mi destăinui aspecte intime din copilăria ta condiţionându-te prin cuvinte precum „somn", „biberon" sau „ursuleţ de pluş". Nici nu te pot face să jefuieşti o bancă pentru mine. Pe de altă parte, efectele condiţionării nu sunt nici pe departe lipsite de importanţă. Cercetătorii olandezi au efectuat un studiu în care câteva grupuri de studenţi au răspuns unui set de 42 de întrebări destul de dificile din jocul Trivial Pursuit[3]. Subiecţii au fost împărţiţi în două grupuri egale. Primilor li s-au acordat cinci minute înainte de începerea testului pentru a scrie tot ce le trece prin minte atunci când se gândesc la ocupaţia de profesor. Răspunsurile acestora au fost corecte în proporţie de 55, 6%. Cea de-a doua jumătate a avut ca subiect huliganismul în fotbal. Procentul de corectitudine a fost, în cazul lor, de 42, 6%. Grupul „profesorilor" nu ştia mai multe decât „huliganii". Nu erau mai deştepţi, mai abili sau mai serioşi, ci erau pur şi simplu într-o stare de „inteligenţă". A fost evident că asocierea cu o entitate inteligentă, precum un profesor, a înlesnit – în acel moment stresant în care trebuiau să răspundă – găsirea răspunsului corect. E important de precizat că între 55, 6 şi 42, 6 este o diferenţă uriaşă. Este diferenţa dintre a trece un examen şi

3 Joc popular în America cu întrebări de cultură generală, (n.t.)

a-l pica.

Psihologii Claude Steele şi Joshua Aronson au creat o versiune şi mai radicală a acestui test, în care au lucrat cu studenţi de culoare şi au folosit un set de douăzeci de întrebări din Graduate Record Examination, un test standard obligatoriu pentru admiterea la programele postuniversitare. Studenţilor li s-a dat un chestionar în prealabil în care trebuiau să-şi menţioneze rasa, o cerinţă simplă, dar care s-a dovedit suficientă pentru a le induce tot setul de stereotipuri negative asociate cu afro-americanii şi performanţele academice – numărul răspunsurilor corecte s-a redus la jumătate. Societatea are o încredere aproape oarbă în teste, considerând că reprezintă un indicator solid al abilităţii şi cunoştinţelor unei persoane. Dar este oare aşa? Dacă un elev alb al unui prestigios liceu privat obţine un punctaj mai mare la testul SAT decât un elev de culoare dintr-un liceu de stat, motivul este capacitatea sa superioară sau faptul că a fi alb şi elev al unui liceu de prestigiu a ajuns să fie asociat cu ideea de „inteligenţă”?

Mai impresionant chiar este cât de misterioase sunt efectele acestei condiţionări. Când aţi dat testul de formare a propoziţiilor, nu ştiaţi că sunteţi condiţionaţi să gândiţi ca şi cum aţi fi „bătrâni”. Cum aţi fi putut să ştiţi? Indiciile erau destul de subtile. Ce e uimitor totuşi este că *nici* după ce au ieşit încet din cameră şi au traversat la fel de încet coridorul, oamenii nu şi-au dat seama de schimbarea de comportament. Bargh a condus, la un moment dat, un experiment în care subiecţii au fost puşi să joace diverse jocuri în care nu puteau câştiga decât dacă învăţau să coopereze unii cu ceilalţi. Prin urmare, le-a indus jucătorilor ideea de cooperare şi, după cum era de aşteptat, oamenii au început să coopereze, iar jocul a devenit mult mai fluid. „La final le punem o serie de întrebări

A

precum: «În ce măsură aţi cooperat cu ceilalţi, cât de mult aţi dorit să cooperaţi cu ceilalţi?» Apoi corelăm

răspunsurile cu comportamentul lor – invariabil, corelaţia este inexistentă. Acest joc durează cincisprezece minute, iar la finalul lui, oamenii nu ştiu ce au făcut. Pur şi simplu, nu ştiu. Explicaţiile lor sunt aleatorii, simple zgomote. Sunt surprins de fiecare dată.

Mă gândeam că ar putea măcar să-şi consulte amintirile. Se pare că nu erau în stare s-o facă”.

Aronson şi Steele au observat acelaşi lucru vorbind cu studenţii de culoare care au obţinut punctaje atât de mici după ce li s-a reamintit cărei rase îi aparţin. „Am vorbit cu ei la finalul testului şi i-am întrebat: «Credeţi că ceva anume v-a afectat rezultatul? V-a deranjat că v-am rugat să menţionaţi rasa?» Este evident că a avut un impact enorm asupra performanţei. Ei neagă de fiecare dată, spunând ceva de genul: «Cred că pur şi simplu nu sunt suficient de inteligent ca să fiu aici»”, spune Aronson.

Rezultatele acestor experimente sunt, evident, destul de îngrijorătoare. Ele sugerează că liberul-arbitru este de fapt o iluzie: în mare parte a timpului, funcţionăm pe pilot automat, iar modul în care gândim şi modul în care acţionăm – şi cât de bine gândim şi acţionăm sub impulsul momentului – sunt mult mai predispuse influenţei externe decât am crede. Cred însă că acest caracter misterios al inconştientului are şi un avantaj semnificativ. În exemplul testului cu cuvinte amestecate din sfera bătrâneţii, cât timp v-a luat să formaţi propoziţii coerente? Bănuiesc că nu aţi stat mai mult de câteva secunde la fiecare propoziţie. Aţi fost atât de rapizi pentru că v-aţi concentrat pe ce aveaţi de făcut şi aţi înlăturat orice v-ar fi putut distrage. Dacă v-aţi fi concentrat pe identificarea unor tipare în listele de cuvinte, v-ar fi luat mult mai mult timp. E drept, trimiterile la bătrâneţe v-au schimbat ritmul în care aţi ieşit din cameră, dar este oare atât de rău? Inconştientul vostru îi transmitea corpului: am receptat câteva indicii conform cărora ne aflăm într-un mediu concentrat pe bătrâneţe – ne vom comporta în consecinţă. În acest sens, inconştientul vostru s-a comportat precum un valet mental. Era responsabil de toate detaliile minore

ale vieţii voastre mentale; ţinea evidenţa tuturor factorilor externi, asigurându-se că acţionaţi adecvat situaţiei, lăsându-vă libertatea de a vă concentra pe sarcina parincipală.

Experimentul Iowa a fost condus de neurologul Antonio Damasio, iar echipa sa a efectuat o serie de studii fascinante despre ce se întâmplă când o parte prea mare din procesul de raţionare are loc în faţa uşii închise. Damasio a studiat pacienţi care suferiseră leziuni ale unei părţi mici, dar esenţiale, a creierului numită cortex ventromedial prefrontal, localizat în spatele nasului. Zona ventromedială joacă un rol esenţial în luarea deciziilor. Este responsabilă de identificarea întâmplărilor neprevăzute şi a relaţiilor şi sortează mulţimea de informaţii pe care le primim din lumea înconjurătoare, prioritizându-le şi selectându-le pe cele care necesită rezolvarea imediată. Persoanele cu afecţiuni ale zonei ventromediale sunt fiinţe absolut raţionale, pot fi foarte inteligente şi funcţionale, însă le lipseşte discernământul. Mai precis, inconştientul lor este lipsit de acel valet mental care le permite să se concentreze pe lucrurile importante. În cartea sa, *Descartes Error*, Damasio povesteşte cum a încercat să stabilească o consultaţie cu un pacient care suferea de această afecţiune:

I-am sugerat două date, ambele în luna care urma, la distanţă de câteva zile. Pacientul şi-a scos agenda de întâlniri şi a început să-şi verifice programul. Comportamentul său, observat de mai mulţi investigatori, a fost uluitor. Timp de aproape jumătate de oră, pacientul a enumerat argumente pro şi contra fiecărei date: întâlniri deja stabilite, faptul că ar fi la distanţă prea mică de acestea, eventuali factori meteorologici, cam toate aspectele imaginabile legate de o simplă dată. Ne-a prezentat o epuizantă analiză costuri-beneficii, o schemă interminabilă şi o comparaţie inutilă a opţiunilor şi a posibilelor consecinţe. A fost nevoie de o disciplină solidă din partea noastră ca să nu lovim cu pumnul în masă şi să-i spunem să înceteze.

Damasio şi echipa sa i-au supus pe pacienţii cu astfel de leziuni testului jucătorilor. Majoritatea pacienţilor, ca de altfel mulţi dintre noi, şi-au dat seama într-un final că pachetele roşii sunt problematice. Însă niciun moment nu le-au transpirat palmele, nu au avut vreo bănuială că pachetele albastre sunt preferabile celor roşii şi nu şi-au schimbat strategia după ce au realizat cum merge jocul. La nivel intelectual, puteau discerne între bine şi rău, însă simpla cunoaştere nu a fost suficientă pentru a schimba modul în care jucau. Antoine Bechara, unul dintre cercetătorii din echipa care a realizat experimentul Iowa, spune că „este ca dependenţa de droguri. Persoanele dependente sunt perfect conştiente de consecinţele acţiunilor lor. Problema este că nu reuşesc să acţioneze în consecinţă. Totul este cauzat de o afecţiune cerebrală. Aceasta a fost concluzia noastră. Leziunile prezente în zona ventromedială determină o ruptură între ce ştim şi ce facem”. Pacienţilor le lipsea valetul care i-ar fi îndrumat în direcţia cea bună, adăugându-le acea componentă emoţională – transpiraţia palmelor – care să-i asigure că fac ceea ce trebuie. În condiţii de alertă, cu miză ridicată, nu e bine să fim la fel de neimplicaţi şi pur raţionali ca pacienţii lui Damasio. Nu vrem să ne cântărim la nesfârşit opţiunile. Câteodată este de preferat ca mintea din spatele uşilor închise să ia decizia în locul nostru.

2. Problema povestirii

Într-o dimineaţă senină de primăvară, nu demult, douăzeci şi ceva de femei şi bărbaţi s-au adunat în camera din spate a unui bar din Manhattan pentru a lua parte la un ritual straniu numit *speed-dating*. Erau cu toţii oameni de carieră, cu vârste între douăzeci şi treizeci de ani, brokeri, studenţi la medicină, profesori şi patru femei care veniseră împreună de la sediul central al Anne Klein Jewelry, situat în apropiere. Femeile purtau pulovere roşii sau negre şi jeanşi sau pantaloni închişi la culoare. Bărbaţii, cu una sau două excepţii, purtau uniforma de lucru specifică Manhattanului, cămaşă bleumarin şi pantaloni negri. La început, au socializat un pic, evident

jenaţi de situaţie, ţinând strâns paharele cu băutură, apoi, coordonatorul evenimentului, o femeie înaltă şi atrăgătoare pe nume Kailynn, a luat cuvântul.

Le-a spus că fiecare bărbat va avea la dispoziţie şase minute pentru a discuta cu fiecare femeie. Pe perioada desfăşurării evenimentului, femeile vor sta pe canapelele joase care încercuiau camera, iar bărbaţii vor trece pe la fiecare, schimbând interlocutoarea de fiecare dată când Kailynn va suna din clopoţel, adică la interval de şase minute. Fiecărui participant i s-a dat o insignă, un număr şi o fişă pe care trebuia să bifeze numărul persoanei pe care o plăcuse la finele celor şase minute. Dacă persoana al cărei număr fusese ales se arăta, la rândul ei, interesată, ambii urmau să primească adresa de e-mail a celuilalt, în decurs de 24 de ore. S-a auzit un murmur de anticipare. Câteva persoane au făcut un ultim drum până la toaletă. Kailynn a sunat din clopoţel.

Bărbaţii şi femeile şi-au ocupat locurile, şi imediat camera s-a umplut de un val de conversaţii. Scaunele bărbaţilor erau aşezate la o distanţă destul de mare de canapelele femeilor, astfel încât ambele tabere erau nevoite să se aplece spre ceilalţi, sprijinindu-şi coatele pe genunchi. Una sau două dintre femei păreau chiar că se ridică de pe canapea la fiecare aplecare. Bărbatul de la masa trei a vărsat din greşeală berea pe pantalonii femeii cu care vorbea. La prima masă, o brunetă pe nume Melissa, foarte dornică să-l facă să vorbească pe bărbatul din faţa ei, l-a bombardat cu întrebări de tipul: „Care simt primele trei dorinţe pe care ai vrea să ţi le împlineşti?”, „Mai ai fraţi sau surori?”, „Locuieşti singur?”. La o altă masă, un bărbat foarte tânăr, blond, pe nume David, a întrebat-o pe interlocutoarea sa de ce a venit la eveniment. Răspunsul ei a fost următorul: „Am douăzeci şi şase de ani. Multe dintre prietenele mele au iubiţi pe care i-au cunoscut în liceu, iar acum sunt logodite sau căsătorite, iar gândul că sunt încă singură mă înnebuneşte”.

Kailynn stătea deoparte, lângă barul care se întindea de-a lungul unuia din pereţii camerei. „Dacă îţi place

persoana, timpul trece repede. Dacă nu, ai impresia că cele şase minute sunt o veşnicie”, spunea ea privind cuplurile care discutau frenetic. Sunt şi momente ciudate. „Nu o să-l uit niciodată pe un tip din Queens, care a venit cu un buchet de doisprezece trandafiri, din care a oferit unul fiecărei femei. Era îmbrăcat în costum”. A zâmbit un pic. „Era evident gata de acţiune”.

Acest tip de întâlniri au devenit foarte populare în întreaga lume în ultimii ani, iar motivul este uşor de înţeles. Ele înseamnă reducerea perioadei în care doi oameni se cunosc la o judecată spontană. Toţi cei care au participat vreodată la o astfel de întâlnire şi-au pus această întrebare: „Vreau să mă mai întâlnesc cu această persoană?” Pentru a răspunde nu este necesară o seară întreagă, ci doar câteva minute. Velma, de exemplu, cea care lucra la Anne Klein, nu a ales niciunul dintre bărbaţi, şi susţine că s-a decis în primele câteva secunde.

„Mi-am pierdut interesul după ce ne-am salutat”, spune ea cu un aer uşor superior. Ron, care lucra ca analist financiar la o bancă de investiţii, a ales două dintre femei. Pentru prima s-a decis după im minut şi jumătate de conversaţie, iar pe a doua, Lilian, a ales-o în secunda în care au început să vorbească. „Avea un cercel în limbă”, spune el admirativ. „Te aştepţi să găseşti o mulţime de avocaţi într-un loc ca ăsta. Ea însă era cu totul şi cu totul din altă poveste”. Şi Lilian l-a plăcut pe Ron, pentru că: „e din Louisiana. Mi-a plăcut foarte mult accentul lui. Mi-am scăpat intenţionat pixul ca să văd cum reacţionează. S-a aplecat şi l-a ridicat”. S-a dovedit că multe femei bău plăcut pe Ron din secunda în care a intrat, de asemenea. Lilian a fost pe gustul multor bărbaţi prezenţi în sală. Ambii aveau o vitalitate contagioasă. „Fetele sunt foarte deştepte. Îşi dau seama din prima dacă le place un tip, dacă pot să-l aducă acasă să le cunoască părinţii sau dacă e un nenorocit care vrea un singur lucru de la ele”, spunea Jon, un student la medicină, îmbrăcat într-un costum albastru. Jon are dreptate, numai că asta se aplică şi bărbaţilor. În ceea ce priveşte tăierea în felii subţiri a unui

potenţial partener, aproape toţi suntem deştepţi.

Haideţi să schimbăm un pic regulile acestor întâlniri. Ce s-ar întâmpla dacă aş încerca să trec de uşile închise şi le-aş cere participanţilor să îmi explice alegerile lor? Ştim, desigur, că este imposibil: modul de funcţionare a inconştientului uman va rămâne întotdeauna un mister. Dar dacă am face abstracţie de acest lucru şi i-aş forţa să explice *totuşi* primele impresii şi judecăţile spontane? Exact asta au făcut Sheena Iyengar şi Raymond Fisman, profesori la Universitatea Columbia, şi au descoperit că ceva foarte straniu şi alarmant se petrece când le cerem oamenilor să-şi explice acţiunile. Ceea ce părea a fi un exerciţiu transparent şi simplu de tăiere în felii subţiri se transformă în ceva greu de catalogat.

Iyengar şi Fisman formează un cuplu ciudat: Iyengar are origini indiene, iar Fisman este evreu. Ea este psiholog, Fisman, economist. Singurul motiv pentru care au început să participe la aceste sesiuni de *speed-dating* este o ceartă pe care au avut-o cu privire la căsătoriile aranjate *versus* cele din dragoste. „Se pare că până acum am produs o relaţie pe termen lung”, mi-a spus Fisman, un bărbat suplu, cu un fizic de adolescent şi cu un simţ al umorului destul de aparte. „Sunt mândru de ce am realizat. Se pare că e nevoie doar de trei fapte bune pentru a ajunge în raiul evreiesc, deci sunt pe drumul cel bun”. Cei doi profesori desfăşoară serile de *speed-dating* în barul West End de pe Broadway, peste drum de campusul Columbia. Nu sunt cu nimic diferite de serile tipic newyorkeze, cu o singură excepţie. De patru ori – înainte de începerea maratonului de întâlniri, la finalul serii, la o lună după eveniment şi la şase luni – li se cere să completeze un chestionar scurt în care trebuie să aprecieze, pe o scară de la 1 la 10, ce-şi doresc de la un posibil partener. Categoriile sunt atractivitate, interese comune, simţ al umorului, sinceritate, inteligenţă şi ambiţie. În plus, la sfârşitul fiecărei întâlniri, participanţii trebuie să evalueze persoana cu care au discutat pe baza aceloraşi categorii. Prin urmare, la sfârşitul fiecărui astfel

de eveniment, Iyengar şi Fisman îşi pot face o imagine extrem de detaliată a impresiilor fiecărui participant. Aici însă lucirile încep să devină stranii.

De exemplu, într-una din sesiunile de la Columbia, i-am urmărit cu atenţie pe doi dintre participanţi: o tânără cu pielea albă şi cu un păr blond şi creţ şi un bărbat energic cu ochi verzi şi cu părul lung şi castaniu. Nu le ştiu numele, dar să spunem că îi chema Mary şi John. I-am observat în timpul conversaţiei şi era clar că se plăceau foarte mult. John s-a aşezat la masa lui Mary. S-au privit insistent. Ea şi-a coborât privirea. Părea emoţionată. S-a aplecat către el. Din exterior, părea un exemplu clar de atracţie spontană. Dar haideţi să analizăm cazul mai în profunzime şi să punem câteva întrebări simple. În primul rând, personalitatea lui John era conformă cu tipul de personalitate pe care spusese că îl caută la un bărbat înainte de începerea sesiunii? Cu alte cuvinte, cât de abilă este Mary in a prezice ce-i place la un bărbat? Fisman şi Iyengar au descoperit că între ceea ce susţineau participanţii că îşi doresc şi aspectele de care sunt atraşi când vorbesc cu un potenţial partener este o diferenţă colosală. De exemplu, dacă Mary a spus, la începutul serii, că îşi doreşte un bărbat inteligent şi sincer, asta nu înseamnă deloc că va fi atrasă numai de bărbaţii care posedă aceste două calităţi. Se poate ca John, pe care l-a plăcut în mod special, să fie atractiv şi amuzant, dar nici foarte sincer, nici deosebit de inteligent. În al doilea rând, dacă toţi bărbaţii care i-au suscitat interesul pe parcursul serii au fost mai degrabă atrăgători şi amuzanţi decât sinceri şi inteligenţi, a doua zi Mary va spune că îi plac astfel de bărbaţi. Dar asta se va întâmpla numai a doua zi. Dacă o întrebi din nou peste o lună, ea va reveni la primele calităţi.

Nu e nicio problemă dacă vi s-a părut neclar paragraful anterior. Aşa şi este. Mary susţine că îi place un anumit gen de bărbat. Apoi i se oferă o mulţime de alegeri, întâlneşte un bărbat care îi place, iar în secunda aceea îşi schimbă complet grila după care caută un partener. La

distanţă de o lună, revine la căutarea iniţială. Prin urmare, ce calităţi caută Mary la un bărbat?

„Nu ştiu”, a spus Iyengar când i-am pus această întrebare. „Sunt oare aşa cum m-am descris înainte?”

Fisman a intervenit: „Nu, eu sunt suma acţiunilor mele. Aşa ar răspunde un economist”.

Iyengar a căzut pe gânduri: „Nu ştiu dacă asta ţi-ar spune im psiholog”.

Nu reuşeau să ajungă la un acord, pentru că nu există un răspuns corect. Mary ştie foarte bine ce-şi doreşte de la un bărbat, iar criteriile ei nu sunt greşite. Ci doar incomplete. Descrierea iniţială reprezintă idealul conştient: ce crede că îşi doreşte. Dar ce nu îi este la fel de clar sunt criteriile în urma cărora îşi formează preferinţele în momentul în care are loc întâlnirea efectivă cu un bărbat. Aceste informaţii rămân în spatele uşilor închise.

Braden a avut o experienţă similară pe perioada lucrului cu sportivi profesionişti. De-a lungul timpului, şi-a făcut un obicei din a discuta cu cât mai mulţi tenismeni de talie internaţională, în încercarea de a afla de ce şi cum joacă în felul în care o fac. A fost dezamăgit de fiecare dată. „În ciuda unei lungi serii de studii asupra tenismenilor de top, nu am reuşit să găsim niciun jucător care să ştie şi să poată explica stilul său de joc, în acelaşi mod la intervale diferite, sau care să ne ofere explicaţii relevante”, povesteşte Braden. Iată, de exemplu, una dintre tehnicile pe care le foloseşte: înregistrează meciurile jucătorilor de talie mondială, apoi face o schemă digitală a mişcărilor, cadru cu cadru, astfel încât poate afla, de pildă, cu câte grade îşi roteşte umărul Pete Sampras la un rever pe linia din spate a terenului.

Pe una din casetele lui Braden se află o înregistrare a titanului André Agassi în timpul unei lovituri de forehand. Imaginea a fost curăţată de elemente suplimentare, iar jucătorul a fost redus la un schelet, astfel încât să se poată vedea clar fiecare articulaţie în timpul mişcărilor de pe teren. Înregistrarea meciurilor lui Agassi este o ilustrare perfectă a incapacităţii noastre de a ne descrie

comportamentul la un anumit moment. „Aproape toţi jucătorii profesionişti susţin că rotesc racheta din încheietură la o lovitură de dreapta”, spune Braden. „De ce fac asta? Ce văd? Uită-te” – Braden îmi atrage atenţia spre ecran – „vezi ce se întâmplă când loveşte mingea? Cu ajutorul imaginilor digitale, ne putem da seama dacă încheietura jucătorului se roteşte cu o *optime* de grad. Am observat că jucătorii nu-şi mişcă aproape niciodată încheietura. Uită-te cât de fixă e. Îşi mişcă încheietura la mult timp după ce au lovit mingea, deşi ei susţin că asta se întâmplă la impact. Cum se pot păcăli atât de mulţi oameni? Apelează la antrenori şi plătesc sute de dolari ca să înveţe cum să-şi rotească încheietura peste minge, iar singurul rezultat este o creştere spectaculoasă a entorselor”.

Braden a avut aceeaşi problemă cu jucătorul de baseball Ted Williams. Williams era, poate, cel mai bun marcator din toate timpurile, un sportiv respectat pentru cunoştinţele sale şi înţelegerea artei de a marca. Susţinuse întotdeauna că poate vedea mingea îndreptându-se spre bâta de baseball, putându-i determina traiectoria până la punctul de contact. Braden ştia din experienţa sa în tenis că aşa ceva nu este posibil. În ultimul metru şi jumătate din traiectoria sa spre jucător, mingea este prea aproape şi se deplasează mult prea repede pentru a putea fi văzută. La acel moment, jucătorul este practic orb. La fel se întâmplă şi în baseball. Nimeni nu poate vedea o minge care vine cu viteză către bâtă. „M-am întâlnit o singură dată cu Ted Williams”, îşi aminteşte Braden. „Lucram amândoi la Sears şi urma să luăm parte la acelaşi eveniment”. M-am apropiat de el şi i-am spus: „Ştii, Ted, am făcut un studiu din care a reieşit că este imposibil să determini locul de contact cu bâta. E vorba de trei milisecunde. Mi-a răspuns foarte sincer: «Da, cred că mi s-a părut doar că pot face asta»”.

Ted Williams a fost cel mai bun marcator din istoria baseballului şi îţi putea explica în detaliu cum reuşeşte. Însă explicaţiile erau în totalitate necongruente cu

acţiunile lui, aşa cum descrierea bărbatului ideal pe care a oferit-o Mary nu mai semăna aproape deloc cu tipul de bărbat de care era atrasă în momentul întâlnirii. Prin natură, avem o problemă cu povestitul. Ne grăbim să aducem explicaţii în privinţa unor chestiuni pentru care nu prea avem o explicaţie.

Cu mulţi ani în urmă, psihologul Norman R.F. Maier a agăţat două frânghii lungi de tavanul unei camere pline cu tot felul de unelte, obiecte şi mobilier. Frânghiile erau atât de departe una de alta, încât, dacă ţineai de capătul uneia dintre ele, nu puteai ajunge la cealaltă. Toţi cei care au intrat în cameră au fost întrebaţi acelaşi lucru: în câte moduri puteţi uni capetele celor două frânghii? Soluţiile sunt în număr de patru. Prima ar fi să întindeţi una dintre ele cât mai mult către cealaltă, să o legaţi de un obiect din cameră, un scaun de exemplu, apoi să o apucaţi pe cea de-a doua. A doua variantă ar fi să găsiţi o altă frânghie, să spunem un prelungitor, pe care să-l legaţi de una dintre ele, astfel încât să devină suficient de lungă pentru a ajunge la cea de-a doua frânghie. A treia variantă este să prindeţi una dintre frânghii şi să folosiţi un obiect de felul unei bare lungi cu care să apucaţi cealaltă frânghie. Majoritatea oamenilor au descoperit aceste trei variante destul de repede. Însă a patra soluţie – să balansaţi una dintre frânghii înainte şi înapoi, ca pe un pendul, şi să o apucaţi pe cea de-a doua – a fost identificată doar de câţiva subiecţi. Restul se chinuiau încă să o găsească pe a patra. Maier le-a mai acordat zece minute de gândire (şi de autotorturare) iar apoi, fără să spună nimic, a traversat camera spre fereastră şi a lovit în treacăt, aparent accidental, una dintre frânghii, care a început să se balanseze înainte şi înapoi. Evident, majoritatea oamenilor au exclamat „evrika!” şi au găsit soluţia pendulului. Însă când Maier i-a rugat să explice cum au găsit soluţia, numai unul dintre ei a oferit explicaţia corectă. După cum scrie Maier: „Mi-au oferit explicaţii de genul: «Pur şi simplu mi-a picat fisa»; «Era singura variantă rămasă»; «Mi-am dat seama că frânghia se va balansa dacă atârn o greutate de

ea»; «Probabil că mi-am adus aminte de ce am învăţat la cursul de fizică»; «M-am gândit la o cale să aduc frânghia până aici, şi singura variantă era să-i imprim o mişcare de balans». Un profesor de psihologie mi-a spus următoarele: «După ce am epuizat toate variantele, singura care rămăsese era să o balansez. M-am gândit la situaţia în care trebuie să treci peste un râu folosind o frânghie. M-am imaginat maimuţele care se leagănă de liane. Imaginea a coincis cu soluţia. Ideea părea completă»”.

Se poate ca aceşti oameni să fi mințit? Le era jenă să spună că au găsit soluţia numai după ce au primit un indiciu? Absolut deloc. Numai că indiciul lui Maier a fost atât de subtil, încât a fost identificat doar la nivelul inconştientului şi procesat în spatele uşilor închise. Prin urmare, în momentul în care li s-a cerut o explicaţie, subiecţii lui Maier au oferit-o, pur şi simplu, pe cea mai plauzibilă.

Acesta este preţul pe care trebuie să-l plătim pentru multele beneficii ale existenţei uşilor închise. Când le cerem oamenilor să ne spună care a fost raţionamentul din spatele unei concluzii, să spunem – cu precădere acel tip de gândire care izvorăşte din inconştient – trebuie să fim atenţi cum interpretăm răspunsurile. În privinţa relaţiilor de iubire, putem înţelege pe deplin acest aspect. Suntem conştienţi că nu putem descrie, în mod raţional, tipul de persoană de care ne vom îndrăgosti: de aceea avem întâlniri – pentru a ne testa teoriile cu privire la ce ne atrage. Cu toţii ştim că este de preferat ca un expert să ne arate – şi nu doar să ne explice – cum să jucăm tenis sau golf, sau să cântăm la un instrument. Învăţăm din exemple şi prin experienţe directe, pentru că instrucţiunile verbale au limitări reale. Însă, în cazul altor aspecte din viaţa noastră, nu sunt sigur că putem respecta taina uşilor închise şi conştientiza pericolul povestitului. Uneori cerem explicaţii care, realmente, nu sunt posibile, ceea ce poate produce consecinţe grave, după cum vom vedea în capitolele următoare. „După anunţarea verdictului în procesul lui O.J. Simpson, unul dintre juraţi a apărut la

televizor şi a declarat, cu toată convingerea: «Rasa acuzatului nu mi-a influenţat *câtuşi de puţin* decizia»", spune psihologul Joshua Aronson. „Dar cum Dumnezeu putea să fie sigură de asta? Cercetarea mea asupra condiţionării de rasă şi performanţele intelectuale, experimentele lui Bargh cu întreruperea discuţiei şi studiul lui Maier dovedesc faptul că oamenii habar nu au de lucrurile care le influenţează deciziile, deşi foarte rar se întâmplă să *realizeze* că habar nu au. Trebuie să acceptăm că nu avem habar şi să putem spune mai des: «Nu ştiu»".

Desigur, experimentul lui Maier ne oferă o a doua lecţie, la fel de importantă. Subiecţii lui rămăseseră fără idei. Erau frustraţi. Au stat acolo zece minute, timp în care, fără îndoială, s-au simţit ca şi cum ar fi picat un test important, că au fost puşi într-o situaţie jenantă din care reieşea că nu sunt foarte inteligenţi. Dar nu era deloc aşa. De ce? Deoarece toţi cei prezenţi aveau nu o minte, ci două, iar în timp ce mintea conştientă era în stare de repaus, inconştientul lor cerceta camera, căutând soluţii şi analizând fiecare indiciu. Imediat ce a găsit răspunsul, i-a ghidat – în tăcere şi fără şovăială – către soluţie.

3 Eroarea Warren Harding: de ce ne îndrăgostim de bărbaţi înalţi, misterioşi şi frumoşi

Într-o dimineaţă devreme, în anul 1899, în grădina din spatele Hotelului Globe din Richwood, Ohio, doi bărbaţi s-au întâlnit într-unul din acele locuri în care se lustruiesc pantofii. Unul era avocat şi membru al unui grup de lobby din capitala statului, Columbus. Numele lui era Harry Daugherty. Era un bărbat solid, roşu la faţă, cu părul drept şi negru, de o inteligenţă sclipitoare. Era un adevărat Machiavelli al scenei politice din Ohio, clasicul agent din culise, un cunoscător rafinat şi agil al caracterului uman sau, cel puţin, al oportunităţilor politice. Celălalt bărbat era un redactor de ziar din orăşelul Marion, Ohio, care se afla la o săptămână distanţă de câştigarea unui loc în senatul statului Ohio. Numele lui era Warren Harding. Daugherty s-a uitat la Harding şi a fost copleşit pe loc de ce a văzut. Jurnalistul Mark Sullivan descrie

astfel întâlnirea din grădină:

Harding era o apariţie. Avea pe atunci 35 de ani. Capul, trăsăturile, umerii şi torsul aveau dimensiuni care atrăgeau inevitabil atenţia; proporţiile corpului său creau un efect care ar fi justificat, în cazul oricărui bărbat, indiferent de loc, un termen mai puternic decât *chipeş* – mai târziu, când faima depăşise graniţele oraşului Marion, oamenii foloseau adesea cuvântul „roman" pentru a – descrie. Coborând de pe platformă, picioarele i-au dezvăluit pe de-a-ntregul proporţiile uimitoare şi atrăgătoare. Uşurinţa cu care păşea, postura dreaptă, purtarea sa elegantă creau o impresie de graţie fizică şi virilitate. Supleţea, combinată cu forţa trupului său, ochii mari şi strălucitori, uşor depărtaţi, părul des şi negru şi tenul bronzat îi dădeau ceva din frumuseţea unui indian. Amabilitatea cu care i-a oferit locul unui alt client sugera o atitudine prietenoasă genuină pentru oameni. Vocea sa rezonantă se distingea prin masculinitate şi căldură. Plăcerea cu care urmărea mişcările agile ale băiatului care îi lustruia pantafii denota o preocupare pentru îmbrăcăminte rar întâlnită la un provincial. Atenţia cu care i-a oferit un bacşiş băiatului trăda o natură generoasă, o dorinţă de a face pe plac, consecinţă a unei bune condiţii fizice şi a mărinimiei.

În secunda în care l-a privit pe Harding, Daugherty şi-a pus o întrebare care avea să schimbe istoria Americii: nu ar fi un preşedinte extraordinar?

Warren Harding nu avea o inteligenţă ieşită din comun. Îi plăcea să joace poker şi golf, să bea şi, mai presus de toate, să vâneze femei; de fapt, apetitul său sexual era legendar. Pe parcursul carierei sale politice, nu s-a evidenţiat niciodată prin nimic. În discuţiile politice, exprimarea sa era vagă şi ambiguă. Discursurile sale au fost descrise ca „o armată de fraze pompoase, străbătând aerul în căutarea unei idei". După alegerea sa ca senator în 1914, a absentat de la dezbaterile în jurul drepturilor femeilor şi a prohibiţiei – două dintre cele mai importante subiecte politice ale vremii. Cariera sa politică s-a datorat

insistenţelor soţiei sale, Florence, manevrelor lui Harry Daugherty, şi, de asemenea, faptului că, pe măsură ce îmbătrânea, figura sa căpăta un aer de distincţie. La un banchet, unul dintre susţinătorii săi a exclamat, şi pe bună dreptate: „Ca să vezi, al naibii, chiar arată ca un senator”. Pe la jumătatea vieţii sale, biograful lui Harding, Francis Russel, scria că „sprâncenele negre şi dese contrastau cu părul său de culoarea oţelului, conferindu-i o aură de forţă, iar umerii săi masivi şi tenul bronzat dădeau impresia de sănătate”. După părerea lui Russel, Flarding putea foarte bine să îmbrace o togă şi să joace un rol în *Iulius Cezar*. Daugherty a aranjat ca Harding să ţină un discurs în cadrul convenţiei prezidenţiale republicane din 1916, având siguranţa că era de ajuns ca oamenii să-l vadă pe Harding şi să-i audă acea magnifică voce pentru a se convinge că merita să ajungă mai sus pe scara politică. În 1920, Daugherty a reuşit să-l convingă pe Harding să candideze pentru Casa Albă. Vorbea foarte serios.

Sullivan scrie în continuare că „din secunda în care cei doi s-au întâlnit, Daugherty a fost convins că Harding ar fi «un preşedinte extraordinar»”. Câteodată, Daugherty rectifica, fără să realizeze, şi mai aproape de adevăr, „un preşedinte extraordinar de *frumos*”. Harding a intrat în cursa prezidenţială republicană din vara aceea ca al şaselea din şase candidaţi. Daugherty nu era deloc îngrijorat. Cursa era condusă de doi candidaţi care aveau acelaşi număr de voturi, şi aşa cum a prezis Daugherty, delegaţii au fost nevoiţi să caute o alternativă. Pe cine altcineva ar fi ales, în acele clipe de disperare, dacă nu pe cel care radia decenţă şi demnitate şi care părea să posede toate atributele necesare unui preşedinte? în primele ore ale dimineţii, liderii Partidului Republican s-au adunat în camerele pline de fum ale Hotelului Blackstone din Chicago şi au ridicat următoarea întrebare: „Nu există un candidat asupra căruia putem cu toţii cădea de acord?” Primul nume care le-a trecut prin minte a fost Harding. Nu arăta oare exact ca un candidat la preşedinţie? Prin urmare, senatorul Harding a devenit candidatul Harding,

iar ceva mai târziu, în toamna aceea, în urma unei campanii conduse de pe veranda casei sale din Marion, a ajuns să fie preşedintele Harding. După doar doi ani de mandat, a murit în urma unui atac cerebral. Majoritatea istoricilor susţin că a fost unul din cei mai slabi preşedinţi din istoria Americii.

1. Partea negativă a tăierii în felii subţiri

Până acum am vorbit despre puterea extraordinară a tăierii în felii subţiri şi am afirmat faptul că ea se bazează pe capacitatea noastră de a analiza rapid dedesubturile unei situaţii. Thomas Moving, Evelyn Harrison şi acei experţi în artă au detectat imediat că ceva nu era în regulă cu statuia. La început, Susan şi Bill păreau întruchiparea fericirii şi a dragostei. Însă, analizând atent interacţiunea lor şi făcând raportul dintre emoţiile pozitive şi cele negative, am ajuns la o concluzie contrară celei iniţiale. Cercetarea lui Nalini Ambady dovedeşte cât de multe putem afla despre şansele unui chirurg de a fi dat în judecată dacă privim dincolo de diplomele de pe pereţi, de halatul alb, şi ne concentrăm pe tonul vocii. Dar ce facem dacă acel torent rapid de gânduri este brusc întrerupt? Ce facem dacă ajungem la o judecată spontană înainte să trecem de suprafaţă?

În capitolul anterior, v-am vorbit despre experimentele efectuate de Bargh din care a reieşit că facem asociaţii atât de puternice cu anumite cuvinte (precum Florida, gri, stafidit şi bingo), încât simpla expunere la ele poate determina modificări ale comportamentului. Cred că anumite atribute ale oamenilor – dimensiuni, siluetă, culoarea pielii sau sex – pot genera un set similar de asociaţii. Majoritatea oamenilor care l-au văzut pe Harding au fost impresionaţi de frumuseţea şi distincţia sa, şi au tras concluzia imediată – şi complet nefondată – că este un om curajos, inteligent şi integru. Nu au privit dincolo de suprafaţă. Înfăţişarea sa atrăgea conotaţii atât de puternice, încât a blocat procesul de gândire.

Eroarea Warren Harding reprezintă partea negativă

a cunoaşterii rapide. Este principalul generator de preconcepţii şi discriminări. Ea explică de ce alegerea candidatului ideal pentru o slujbă este un proces atât de dificil şi de ce, mai des decât am fi dispuşi să recunoaştem, persoane mediocre ajung să deţină poziţii cu responsabilităţi uriaşe. Parte din ceea ce înseamnă să luăm în serios tăierea în felii subţiri şi primele impresii este acceptarea faptului că, uneori, putem afla mai multe despre cineva sau ceva la o primă privire decât după luni de observaţie atentă. Este necesar, însă, să conştientizăm şi să înţelegem acele circumstanţe în care cunoaşterea spontană ne poate induce în eroare.

2. *Blink*] n alb şi negru

De-a lungul ultimilor ani, o serie de psihologi au început să se preocupe mai intens de rolul pe care îl au aceste asociaţii inconştiente – sau, după cum le numesc ei, implicite – în credinţele şi comportamentul nostru, iar mare parte din munca lor s-a bazat pe un instrument fascinant numit Testul Asocierilor Implicite (TAI). TAI a fost conceput de Anthony G. Greenwald, Mahzarin Banaji şi Brian Nosek şi porneşte de la o observaţie aparent evidentă, însă foarte profundă. Tindem să facem conexiuni între perechi de noţiuni care sunt deja corelate în mintea noastră mai repede decât între perechi de idei cu care nu suntem familiari. Ce înseamnă asta? Aveţi mai jos o listă de cuvinte. Determinaţi cărei categorii îi aparţine fiecare cuvânt şi puneţi un asterisc în dreptul lui, fie sub coloana din dreapta fie sub cea din stânga, cât de repede puteţi. Puteţi indica categoria şi cu degetul. Nu săriţi peste cuvinte şi nu vă faceţi griji dacă greşiţi.

Masculin Feminin
John
Bob
Amy
Holly
Joan
…Derek
Peggy

…Jason
Lisa…
Matt
Sarah

A fost uşor, nu? Asta pentru că, dacă citim sau auzim numele John sau Bob sau Holly, nici nu trebuie să ne mai gândim dacă este feminin sau masculin. În mintea noastră, există o asociere clară între un prenume ca John şi sexul masculin sau Sarah şi sexul feminin.

Acesta a fost un exerciţiu de încălzire. Acum haideţi să rezolvăm adevăratul test TAI. Regulile sunt aceleaşi, însă de data aceasta voi amesteca două categorii complet separate.

Masculin Feminin sau sau
Carieră Familie
Lisa
Matt…
Rufe
Antreprenor
John
Comerciant…
Bob
Capitalist
Holly
Joan
Casă
Corporaţie
Fraţi
Peggy
Joason
Bucătărie…
Menaj
Părinţi
Sarah
Derek

Bănuiesc că vi s-a părut un pic mai greu decât primul, dar cred că aţi identificat totuşi categoria corectă destul de repede. Haideţi să mai facem unul:

Masculin Feminin sau sau
Familie Carieră
Bebeluşi
Sarah
Derek
Comerciant
Loc de muncă
...– ... John
Bob
Holly
...Treburi casnice
Antreprenor
Birou
Joan
Peggy
Veri
Bunici
Jason
Casă
Lisa
Corporaţie
Matt

Aţi observat diferenţa? Al treilea a fost chiar mai dificil decât cel anterior. Ca majorităţii oamenilor, v-a luat ceva mai mult să încadraţi cuvântul „antreprenor” în categoria „carieră” în condiţiile în care era asociat cu „feminin” decât prima oară, când era cuplat cu „masculin”. Explicaţia este că cei mai mulţi dintre noi fac asocieri mentale mai puternice între masculin şi carieră decât între feminin şi concepte legate de carieră. Cuvintele „masculin” şi „capitalist” sunt la fel de legate ca „John” şi „masculin”. Însă dacă avem categoria „masculin sau familie”, trebuie să ne gândim un pic, chiar dacă e vorba doar despre câteva milisecunde, unde să încadrăm un cuvânt precum „comerciant”.

Pentru testul TAI, psihologii nu lucrează de obicei cu hârtie şi creion. În majoritatea timpului, testul se dă pe calculator. Cuvintele apar pe ecran pe rând, iar dacă un

anumit cuvânt aparţine categoriei din stânga, subiecţii apasă tasta *e*, iar dacă se decid pentru coloana din dreapta, apasă tasta *i*. Avantajul testului electronic este că răspunsurile se pot măsura la milisecunde, pe baza acelor măsurători calculându-se punctajul. De exemplu, dacă v-a luat un pic mai mult timp să rezolvaţi partea a doua a testului Slujbă/Familie decât prima parte, înseamnă că aveţi o asociere moderată între masculinitate şi forţa de muncă. În cazul în care aţi petrecut mult mai mult timp la cel de-al doilea, cu siguranţă faceţi o asociere puternică a celor două categorii.

Unul dintre motivele pentru care testul TAI a devenit un instrument de cercetare atât de popular în ultimii ani este acela că efectele pe care le măsoară nu sunt subtile; după cum puteţi confirma aceia dintre voi care aţi petrecut mai mult timp la partea a doua a testului Slujbă/Familie, testul TAI este genul de instrument ale cărui concluzii îţi sar imediat în ochi. Greenwald precizează că „în cazul unei asocieri anterioare puternice, timpul de răspuns este între patru sute şi şase sute de milisecunde. În lipsa acestei asocieri, se mai adaugă încă două sau trei sute de secunde – un timp foarte îndelungat, în cazul acestor efecte. Unul dintre colegii mei, psiholog cognitiv, îl descrie ca fiind genul de efect care se poate măsura cu un cadran solar”.

Puteţi găsi un test TAI computerizat la adresa *www.implicit. harvard. edu*. Site-ul oferă o serie de teste, printre care cel mai faimos dintre testele TAI, anume cel referitor la rasă. Am rezolvat acest test de mai multe ori şi, de fiecare dată, am rămas cu o senzaţie neplăcută. La începutul testului, sunteţi întrebaţi care este atitudinea voastră faţă de negri şi albi. Am răspuns, ca majoritatea dintre voi, sunt sigur, că le percep ca fiind egale. Apoi începe testul propriu-zis. Vi se sugerează să lucraţi cât de repede puteţi. Pe ecran apar o serie de feţe. Când vedeţi o faţă de negru, apăsaţi tasta *e* şi o puneţi în categoria din stânga.

Chipurile de albi se marchează cu tasta *i* şi merg în categoria din dreapta. Totul se desfăşura foarte repede:

nici nu trebuia să mă gândesc. Apoi venea prima parte.

American de A.

…v Afro-American origine europeană sau

Bun

Rău

Dureros

Malefic

Magnific

Minunat

Şi aşa mai departe. Însă apoi ceva ciudat s-a întâmplat cu mine. Dintr-odată, sarcina de a încadra cuvintele şi chipurile a devenit mai dificilă. Am încetinit ritmul. Trebuia să mă gândesc un pic. Mi s-a întâmplat să includ ceva într-o categorie, ca apoi să realizez că nu era categoria potrivită. Încercam din răsputeri să rezolv corect testul, însă în tot acest timp aveam o senzaţie acută de ruşine. De ce îmi era atât de greu să pun un cuvânt ca „magnific” sau „minunat” în categoria „bun” atâta timp cât era asociat cu „afro-american” sau când trebuia să plasez cuvântul „malefic” în categoria „rău”, aceasta fiind asociată cu „american de origine europeană”? Am trecut apoi la partea a doua. De data aceasta, categoriile erau inversate.

American de…

…v Afro-American origine europeană sau w

Rău

Bun

Dureros
Malefic

Magnific

Minunat

Şi aşa mai departe. De data aceasta, senzaţia de ruşine devenise chinuitoare. Totul era foarte simplu.

Malefic? Afro-american sau Rău.

Dureros? Afro-american sau Rău.

Minunat? American de origine europeană sau Bun.

Am dat testul de patru ori, de fiecare dată sperând că sentimentul acela îngrozitor de părtinire va dispărea. S-a dovedit că nu conta de câte ori îl dădeam. Studiile arată că peste 80% dintre cei care au completat testul au făcut asocieri proalbi, ceea ce înseamnă că le ia mult mai mult timp să plaseze cuvinte asociate cu binele în categoria „afro-american” decât să asocieze atribute negative aceleiaşi categorii. Eu m-am descurcat destul de bine. Conform grilei de punctaj TAI, a reieşit că manifest o „preferinţă automată moderată pentru albi”. Posibil pentru că sunt pe jumătate negru. (Mama mea este din Jamaica.)

Aşadar, ce rezultă de aici? Că sunt rasist, un negru care îşi urăşte propria rasă? Nu chiar. Înseamnă că atitudinile noastre faţă de rasă şi sex operează la două niveluri. În primul rând, sunt atitudinile conştiente, adică ce alegem să credem, valorile manifeste care ne direcţionează comportamentul conştient. Politica de apartheid din Africa de Sud sau legile din sudul Americii

prin care afro-americanilor li se refuza dreptul de vot sunt exprimări ale discriminării conştiente. Când vorbim despre rasism sau lupta pentru drepturi civice, de obicei facem referire la aceste cazuri. Însă testul TAI măsoară altceva, anume cel de-al doilea nivel de raportare la oameni, rasismul inconştient – asocierile spontane, automate pe care le facem înainte de a începe să ne gândim. Nu avem niciun control asupra atitudinilor noastre inconştiente. După cum spuneam în primul capitol, se poate să nici nu fim conştienţi de ele. Acel computer intern care se numeşte inconştient comasează toate datele pe care le poate extrage din experienţele avute, din întâlnirile cu diferiţi oameni, din lecţiile pe care le-am învăţat, cărţile pe care le-am citit, filmele pe care le-am văzut etc. Şi îşi formează o opinie. Această opinie transpare din rezultatul testului TAI.

Aspectul deranjant al testului este că ne demonstrează că atitudinile noastre inconştiente pot fi în contradicţie adâncă cu valorile de care pretindem că suntem ataşaţi. De exemplu, s-a demonstrat că, din cei cincizeci de mii de afro-americani care au completat testul TAI cu privire la rasă, aproximativ jumătate dintre ei, ca mine de altfel, manifestă asocieri mai puternice cu albii. Este perfect explicabil. Trăim în America de Nord, unde suntem zilnic bombardaţi cu mesaje în care rasa albă este asociată cu atribute pozitive. „Nu alegi să faci asocieri pozitive cu grupul dominant”, spune Mahzarin Banaji, profesor de psihologie la Harvard şi unul din liderii în domeniul cercetării TAI. „Însă, într-o anumită măsură, eşti forţat să faci asta. Oriunde te-ai uita, acel grup este asociat cu lucruri pozitive. Fie că deschizi ziarul sau dai drumul la televizor, eşti înconjurat de acest stereotip”.

Testul TAI este mai mult decât un instrument abstract de evaluare a atitudinilor. Este, de asemenea, un indicator foarte performant al modului în care reacţionăm într-o situaţie neprevăzută. Dacă manifeşti o puternică asociere proalbi, de exemplu, este posibil ca asta să-ţi influenţeze comportamentul faţă de o persoană de culoare.

Nu va influenţa ce alegi să spui, să simţi sau să faci. Mai mult ca sigur, nu vei observa că te comporţi altfel decât în preajma unui alb. Probabil că te vei apleca mai puţin spre ea sau el, îţi vei întoarce un pic corpul, vei aborda o poziţie închisă a corpului, nu vei fi atât de expresiv, vei zâmbi şi vei râde la glume un pic mai rar, vei fi ezitant şi nu-ţi vei găsi cuvintele atât de uşor ca de obicei. Contează asta? Desigur. Să presupunem că sunteţi la un interviu de angajare, iar candidatul este negru. Va simţi acea incertitudine şi distanţă, ceea ce-i va slăbi încrederea în sine şi-l va face mai puţin prietenos. Cum vă va influenţa părerea despre el? Poate vă veţi gândi că nu are abilităţile necesare postului, că e un pic nesociabil sau chiar că nu-şi doreşte atât de tare slujba respectivă. Cu alte cuvinte, această primă impresie, inconştientă, îi va anula din start şansele de angajare.

Dar în cazul în care candidatul este înalt? Sunt convins că, la un nivel conştient, avem impresia că îi tratăm pe oamenii înalţi la fel ca pe cei scunzi. Însă există dovezi consistente din care rezultă că înălţimea – cu precădere la bărbaţi – este asociată cu un set de atitudini pozitive inconştiente. Am făcut un sondaj printre jumătate din companiile incluse pe lista celor mai mai mari companii din lume – Fortune 500 – în care le-am pus întrebări despre CEO-ul lor. După cum probabil vă aşteptaţi, marea majoritatea a directorilor acestor companii sunt bărbaţi, albi, ceea ce reflectă în mod necesar o anumită prejudecată implicită. De asemenea, aproape toţi sunt înalţi: din eşantionul pe care l-am analizat, directorii aveau, în medie, puţin sub 1, 82. În condiţiile în care bărbatul american mediu are 1, 70, rezultă că directorii, ca grup, sunt mai înalţi cu aproximativ zece centimetri decât restul bărbaţilor. Cu toate acestea, statistica pe care am realizat-o nu redă decât parţial imaginea de ansamblu. În rândul populaţiei americane, 14, 5% din bărbaţi măsoară 1, 82 sau mai mult. Printre directorii companiilor din lista Fortune 500, procentul este 58%. Mai surprinzător este faptul că, din

totalul populaţiei Statelor Unite, 3 – 9 procente dintre bărbaţii adulţi au cel puţin 1, 87. Studiul meu a relevat un procent de 30% între directorii companiilor.

Lipsa femeilor sau a minorităţilor pe poziţii de conducere are cel puţin o explicaţie plauzibilă, anume discriminarea permanentă sau varii tipare culturale perpetuate de-a lungul timpului, care pur şi simplu nu au permis accesul acestor categorii. Prin urmare, în prezent, în momentul în care consiliul de administraţie al unei companii caută un om cu experienţă pentru o poziţie de conducere, poate invoca, oarecum pe bună dreptate, lipsa femeilor şi a minorităţilor care deţin aptitudinile necesare. Însă lucrurile nu stau aşa în cazul oamenilor scunzi, în timp ce este posibil ca o companie mare să angajeze doar bărbaţi albi, nu există posibilitatea ca o firmă să recruteze exclusiv oameni scunzi. E vorba despre un deficit de persoane înalte. O mică parte din oamenii scunzi ajung în poziţii de conducere. Din zecile de milioane de bărbaţi americani care măsoară sub 1, 67, un număr incredibil de zece din cei analizaţi de mine au reuşit să ajungă pe poziţia de CEO, ceea ce arată că a fi scund este, probabil, un handicap echivalent cu a fi femeie sau afro-american. Excepţia notabilă este Kenneth Chenault, CE-O la American Express, care este nu doar destul de scund – 1, 75 –, ci şi negru. Trebuie să fie o persoană excepţională din moment ce a depăşit *două* erori Warren Harding.

Este oare vorba despre o prejudecată intenţionată? Desigur că nu. Nimeni nu va spune că un candidat nu este potrivit pentru o poziţie de CEO din cauza înălţimii. Este, fără îndoială, genul de predilecţie inconştientă care reiese din testele TAI. Majoritatea dintre noi asociem automat, fără să ne dăm seama de acest lucru, abilităţile de lider cu o figură impozantă. Ştim cum ar trebui să arate un lider, iar acel stereotip este atât de puternic, încât, atunci când cineva se încadrează în aceşti parametri, tindem să ignorăm orice alte aspecte. Nu vorbim doar despre cazul directorilor. Nu demult, o echipă de cercetători care au analizat datele provenite din patru studii extensive

efectuate de-a lungul vieţii a câtorva mii de oameni, au descoperit că, luând în calcul indici precum vârstă, sex şi greutate, 2, 5 centimetri în înălţime echivalează cu 789 de dolari din salariu. Asta înseamnă că o persoană care măsoară 1, 82 şi este identică cu o alta care are 1, 65, va câştiga anual cu 5 525 de dolari mai mult. După cum susţine Timothy Judge, unul din autorii studiului înălţime-salariu, „dacă adunăm cifrele pe parcursul unei cariere de 30 de ani, vom vedea că o persoană înaltă va câştiga mai mult cu câteva sute de mii de dolari”. V-aţi întrebat vreodată de ce persoane mediocre ajung să ocupe poziţii de autoritate în companii? Deoarece, chiar şi în cazul celor mai înalte poziţii, criteriile noastre de selecţie sunt mult mai puţin raţionale decât credem. Vedem o persoană înaltă şi ne pierdem cu firea.

3. Grija pentru client

Bob Golomb este directorul de vânzări al reprezentanţei Nissan din oraşul Flemington, New Jersey. Golomb are în jur de cincizeci de ani, părul rar şi poartă ochelari cu rame metalice. Are o preferinţă pentru costume închise la culoare, destul de conservatoare, ceea ce-l face să arate mai degrabă a manager de bancă sau a broker. De la începuturile carierei sale de vânzător de maşini, în urmă cu peste zece ani, Golomb a vândut cam douăzeci de maşini pe lună, adică aproape dublu decât media. Golomb are pe birou cinci stele de aur, care i-au fost oferite de conducere în semn de recunoaştere pentru performanţele sale. În branşa sa, Golomb este considerat un expert.

Succesul pe care l-a dobândit Golomb necesită o abilitate extraordinară de a tăia în felii subţiri. O persoană pe care o vezi pentru prima oară intră în reprezentanţa în care lucrezi cu intenţia de a face, probabil, una dintre cele mai costisitoare achiziţii din viaţa sa. Unii sunt nesiguri, unii sunt agitaţi, unii ştiu exact ce vor, unii nu au nicio idee, unii ştiu foarte multe despre maşini şi se pot simţi ofensaţi dacă vânzătorul are un ton superior, unii au o nevoie disperată de a fi ajutaţi să treacă cu bine printr-un

proces care poate părea copleşitor. Un vânzător de succes trebuie să strângă toate aceste informaţii – de exemplu să descifreze dinamica relaţiei dintre soţi sau dintre un tată şi fiica lui – şi să le proceseze, astfel încât să-şi adapteze stilul la cerinţele situaţiei. Tot acest proces trebuie să aibă loc în primele momente ale întâlnirii.

Bob Golomb este, fără îndoială, genul de persoană care poate face această analiză fără niciun pic de efort. Este Evelyn Harrison a vânzării de maşini. Are o inteligenţă reţinută şi vigilentă şi un şarm curtenitor. Este atent şi plin de consideraţie. Este un ascultător extraordinar. După cum susţine, se ghidează după trei reguli simple: „Ai grijă de client. Ai grijă de client. Ai grijă de client”. Dacă achiziţionezi o maşină de la Bob Golomb, poţi fi absolut sigur că te va suna a doua zi să se asigure că totul este în regulă. Dacă treci pe la reprezentanţă şi nu te decizi asupra unei maşini, te va suna a doua zi să-ţi mulţumească pentru că ai trecut pe acolo. Sfatul lui este: „Să fii întotdeauna cât mai bine dispus, chiar dacă ai o zi proastă. Trebuie să faci abstracţie de probleme. Chiar dacă situaţia personală este îngrozitoare, trebuie să faci tot ce-ţi stă în putere pentru a-ţi mulţumi clientul”.

Când m-am întâlnit cu Golomb, mi-a arătat trei dosare groase pline cu scrisori de mulţumire din partea clienţilor săi. „Fiecare dintre ele conţine o poveste”, mi-a spus. Îşi aducea aminte de fiecare în parte. A scos la întâmplare o scrisoare. „Sâmbătă seara, spre sfârşitul lui noiembrie, 1992. Un cuplu. Au intrat în magazin, cu o privire destul de goală. I-am întrebat dacă petrecuseră toată ziua în căutarea maşinii perfecte.

Mi-au spus că da. Nimeni nu-i luase în serios. Le-am vândut, până la urmă, o maşină pe care a trebuit să le-o aducem din Rhode Island, de la 650 de kilometri depărtare. Erau atât de fericiţi”. Mi-a arătat o altă scrisoare. „Începând din 1993, domnul acesta a cumpărat şase maşini de la noi, iar după fiecare maşină pe care i-o aducem, ne scrie o scrisoare. Sunt mulţi ca el. Tipul ăsta locuieşte tocmai în Keyport, New Jersey, la 60 şi ceva de

kilometri de aici. La un moment dat, mi-a adus un platou cu scoici”.

Mai există, totuşi, o explicaţie, chiar mai importantă, pentru succesul lui Golomb. După cum susţine, urmează, de asemenea, o altă regulă. Deşi face un milion de judecăţi spontane cu privire la nevoile şi personalitatea clienţilor, şi-a propus să nu judece niciodată pe cineva după felul în care arată. Consideră că toţi oamenii care vin la reprezentanţă sunt posibili cumpărători.

„Nu este loc de judecăţi pripite în meseria asta”, mi-a spus de nenumărate ori în timpul întâlnirii noastre, cu aceeaşi convingere. „Judecăţile pripite sunt ca sărutul morţii. Trebuie să dai de fiecare dată tot ce e mai bun din tine. Un vânzător fără experienţă se uită la un client şi se gândeşte: «Tipul ăsta nu pare că-şi poate permite o maşină», care este cea mai păcătoasă atitudine, pentru că uneori o vânzare poate apărea de unde te aştepţi mai puţin”, spune Golomb. „Am un client, un fermier, căruia i-am vândut tot felul de maşini de-a lungul timpului. Batem palma, îmi dă o sută de dolari şi mă roagă să îi aduc maşina la fermă. Nici nu mai trebuie să completăm formularul de comandă. Dacă te-ai uita la el, cu salopeta lui plină de bălegar, ai spune că nu îşi permite o maşină. De fapt, este, cum spunem noi, plin de bani. Se întâmplă să intre vreun adolescent, şi nimeni nu îl ia în serios. Mai pe seară, se întoarce cu mama şi cu tata şi cumpără o maşină. Şi îţi pare rău că nu ai semnat tu cu ei”.

Golomb sugerează că majoritatea agenţilor de vânzări sunt predispuşi la greşeala Warren Harding. Văd o persoană, iar prima impresie pe care şi-o fac despre ea ajunge să blocheze orice informaţie pe care o extrag din acea primă întâlnire. Din contră, Golomb încearcă să fie mai selectiv. Este foarte atent la persoana din faţa lui, cu scopul de a decide dacă este încrezător în sine sau nesigur, dacă se pricepe la maşini sau nu, dacă are încredere în ceilalţi sau este suspicios – dar din acel proces de tăiere în felii subţiri încearcă să elimine toate acele impresii care se bazează exclusiv pe aparenţe.

4. Să găsim fraierul

De ce credeţi că funcţionează atât de bine stragia lui Golomb? Motivul este că erorile de tip Warren Harding, se pare, joacă un rol uriaş şi prea puţin conştientizat în industria vânzărilor de maşini. Să luăm ca exemplu un experiment social remarcabil efectuat în *anii '90* la Chicago de un profesor de drept pe nume Ian Ayres. El a strâns un grup de treizeci şi opt de persoane – optsprezece bărbaţi albi, cinci de culoare, şapte femei albe şi opt femei de culoare – cât mai asemănători din punct de vedere fizic. Cu toţii aveau în jur de 25 de ani şi un aspect plăcut. Au fost rugaţi să se îmbrace clasic, conservator chiar: pentru femei, bluză, fuste drepte şi pantofi cu talpă joasă, şi pentru bărbaţi, tricouri polo sau cămăşi, pantaloni cu un croi clasic şi pantofi tip mocasini. Tuturor li s-a dat acelaşi scenariu. Au fost trimişi la 242 de reprezentanţe auto din Chicago şi li s-a spus să se prezinte drept tineri absolvenţi din mediul profesional (exemplu: analist de sisteme la o bancă) locuind în elegantul Streeterville din Chicago. Li s-au dat instrucţiuni şi mai detaliate. Vor intra în magazin. Vor aştepta să fie abordaţi de un reprezentant de vânzări. Vor spune că doresc să cumpere cutare maşină, arătând spre cea care costă cel mai puţin. Apoi, după ce reprezentantul le va comunica preţul de pornire, vor negocia până în momentul în care acesta le va accepta preţul sau până când va refuza să mai negocieze – un proces care aproape întotdeauna durează cam patruzeci de minute. Scopul lui Ayres era să obţină răspunsul la o întrebare foarte clară: în condiţiile egalităţii tuturor celorlalţi factori, în ce mod culoarea pielii sau sexul afectează preţul până la care este dispus să coboare un vânzător de maşini?

Rezultatele au fost şocante: bărbaţii albi au obţinut un preţ de pornire mai mare cu 725 de dolari decât preţul de fabrică, femeile albe cu 935 de dolari peste acest preţ, femeile de culoare au obţinut, în medie, un preţ mai mare cu 1 195 de dolari, în timp ce bărbaţilor de culoare li s-a oferit un preţ cu 1 687 de dolari mai mare. Chiar şi după

patruzeci de minute de negociere, bărbaţii de culoare au reuşit să reducă preţul la doar 1 551 peste preţul de fabrică. La finele negocierilor, bărbaţii de culoare din cadrul experimentului au ajuns la un preţ cu 800 de dolari mai mare decât cel pe care l-au obţinut bărbaţii albi fără să negocieze.

Ce ne spune acest studiu? Că vânzătorii de maşini din Chiago sunt incredibil de misogini şi rasişti? Aceasta ar fi cea mai radicală explicaţie. În industria vânzărilor de maşini, dacă reuşeşti să convingi pe cineva să accepte preţul de pe etichetă şi să plătească pentru toată lista de dotări premium, care cuprinde scaune de piele, sistem de sunet şi jante de aluminiu, poţi câştiga un comision de pe urma acelui client credul echivalent cu procentul pe care l-ai obţine din şase sau şapte vânzări către clienţi care trăiesc pentru a se tocmi. Cu alte cuvinte, ca agent de vânzări, eşti expus la o tentaţie colosală de a găsi fraierul. Printre vânzătorii de maşini există o sintagmă care defineşte clientul dispus să plătească preţul de pe etichetă, fără a negocia: ai intrat, ai cumpărat [*lay down*].

O posibilă interpretare a studiului lui Ayres este că aceşti reprezentanţi de vânzări au pornit de la premisa că bărbaţii şi femeile de culoare sunt dispuşi să plătească preţul de pornire. Probabil s-au uitat la un posibil cumpărător, care nu era bărbat şi alb, şi şi-au spus: „Aha! Persoana asta este atât de proastă şi de naivă încât pot să fac bani buni de pe urma ei”.

Din nou, nu este o explicaţie plauzibilă. Bărbaţii şi femeile de culoare au dovedit în repetate rânduri că nu sunt nici proşti, nici naivi. Erau tineri cu studii. Aveau slujbe foarte bine plătite. Locuiau într-un cartier select. Hainele lor sugerau că duc o viaţă decentă. Ştiau să negocieze. Nimic din toate acestea nu ne-ar face să credem că avem de-a face cu un fraier. Dacă studiul lui Ayres este o manifestare a discriminării conştiente, atunci vânzătorii de maşini din Chicago sunt fie cei mai cumpliţi rasişti (destul de improbabil), fie într-atât de obtuzi încât să rateze toate aceste indicii (la fel de improbabil). Cred,

în schimb, că a fost vorba de ceva mai subtil. Este posibil ca, din orice motiv – experienţă, obiceiuri ale industriei, părerile altor vânzători de maşini – să fi dezvoltat o asociere automată între persoanele care nu negociază şi femei sau minorităţi? Se poate ca aceste două categorii să fie corelate la nivel inconştient, în acelaşi fel în care milioane de americani asociază cuvinte ca „malefic” şi „criminal” cu „afro-american” în cadrul testului TAI, astfel încât femeile şi minorităţile să fie etichetate drept fraieri din momentul în care intră pe uşa magazinului?

Dacă i-am întreba pe aceşti vânzători, probabil că ne-ar vorbi despre puternicul lor respect pentru egalitatea de sex şi rasă, şi probabil că ar susţine cu maximă convingere că preţul pe care l-au oferit reflectă o înţelegere profundă a personalităţii se acumuleze pe măsură ce înainta. Într-o bună zi, testul a dezvăluit o asociere pozitivă cu persoanele de culoare. Şi-a spus: «Ce ciudat, e prima oară când se întâmplă asta», deoarece cu toţi încercaserăm să controlăm rezultatele testului şi nu am reuşit. Apoi şi-a dat seama că-şi petrecuse toată dimineaţa urmărind Jocurile Olimpice”.

Primele impresii sunt influenţate de experienţele prin care trecem şi de mediul social, ceea ce înseamnă că ne putem schimba primele impresii – adică modul în care tăiem în felii subţiri – controlând experienţele care generează acele impresii. Dacă ţie, ca alb, ţi-ar plăcea să tratezi persoanele de culoare la fel – adică să faci aceleaşi asocieri pozitive pe care le faci cu persoanele albe – vei avea nevoie de mai mult decât un simplu ataşament faţă de egalitatea rasială. Va trebui să-ţi schimbi viaţa, în aşa fel încât să iei frecvent contact cu viaţa minorităţilor, să te simţi confortabil în preajma lor şi să te familiarizezi cu toate aspectele culturii lor, astfel încât, dacă vrei să cunoşti, să angajezi, să te întâlneşti sau să vorbeşti cu un membru al unei minorităţi, să nu trădezi stânjeneală sau o senzaţie de disconfort. A lua în serios cunoaşterea spontană – a conştientiza rolul extraordinar pe care îl joacă primele impresii în viaţa noastră – înseamnă a face eforturi

reale înspre a gestiona şi controla acele prime impresii. În următoarea parte a cărţii, vă voi prezenta poveştile a trei oameni care s-au confruntat cu consecinţele primelor impresii şi ale judecăţilor spontane. Unii au reuşit, alţii nu. Cu toţii însă ne oferă lecţii esenţiale despre cum putem înţelege mai bine şi cum putem accepta formidabila putere a tăierii în felii subţiri.

4 Marea victorie a lui Paul Van Riper: crearea unei structuri pentru spontaneitate

Paul Van Riper este un bărbat înalt şi suplu, cu un cap ţuguiat şi chel, şi cu ochelari cu rame metalice. Are o postură rigidă şi o voce aspră, poruncitoare. Prietenii îi spun Rip. Odată, el şi fratele său geamăn stăteau în maşină cu tatăl lor care le citea un articol dintr-un ziar despre războiul din Coreea. „Copii, războiul e pe cale să se sfârşească. Truman trimite trupele de puşcaşi marini", le-a spus el. Din acel moment, Van Riper a vrut să se înroleze în Marină. În timpul primei sale misiuni în Vietnam, a fost aproape secerat de gloanţele inamicilor în timp ce încerca să distrugă o mitralieră nord-vietnameză aflată într-o orezărie din Saigon. În 1968 s-a întors în Vietnam, la comanda companiei Mike (batalionul 3, corpul 7 de puşcaşi, divizia 1 de marină) în Vietnamul de Sud, între două regiuni pe care puşcaşii le numeau Dodge City şi Arizona Territory. Misiunea lui era să împiedice bombardarea oraşului Danang de către nord-vietnamezi. Înainte de sosirea sa, atacurile cu rachetă aveau loc o dată sau chiar de două pe săptămână. În decursul celor trei luni cât a petrecut în zonă, nu s-a înregistrat decât un atac.

„Îmi aduc aminte de ziua în care l-am cunoscut ca şi cum ar fi fost ieri", spune Richard Gregory, care fusese sergentul lui Van Riper în cadrul companiei Mike. „Ne-am întâlnit undeva între Hill 55[4] şi Hill 10, la sud-est de Danang. Am dat mâna cu el. Avea o voce aspră, cu tonalităţi joase spre medii. Era foarte direct şi concis, încrezător în sine, fără ocolişuri, şi aşa a rămas până în

4 Deal aflat în sud-vestul oraşului Danang, în provincia Quang Nam (n.t.).

ultima zi de război. Avea un birou în zona de bătaie – o baracă – dar nu l-am văzut niciodată înăuntru. Era mereu pe câmpul de bătălie sau în apropierea buncărului, făcând planuri de luptă. Dacă îi venea o idee, o scria repede pe orice bucăţică de hârtie avea la îndemână, iar apoi, când aveam o întâlnire, scotea din buzunar şapte sau opt astfel de bileţele. Odată eram în junglă, la câţiva metri de un râu, şi voia să cerceteze o anumită zonă care nu se vedea prea bine din cauza unor tufişuri. Să fiu al naibii dacă vă mint, şi-a scos bocancii, s-a aruncat în râu, a înotat spre mijloc, şi a început să calce apa ca să poată vedea în josul râului”.

În prima săptămână din noiembrie 1968, compania Mike a luptat contra unui regiment nord-vietnamez mult mai numeros. John Mason, unul dintre comandanţii de pluton, povesteşte: „La un moment dat, am chemat un echipaj de salvare să ia nişte răniţi. În timp ce elicopterul încerca să aterizeze, nord-vietnamezii au aruncat rachete şi i-au ucis pe toţi de la postul de comandă. Deodată aveam doisprezece puşcaşi ucişi. Situaţia era gravă. Am ieşit de acolo după trei sau patru zile, cu un număr total de victime de 45. Dar ne-am atins obiectivul. Ne-am întors la Hill 55, iar începând de a doua zi, am început să lucrăm la tactici de detaşament şi inspecţie şi, poate nu vă vine să credeţi, să facem antrenament fizic. Nu m-aş fi gândit vreodată, ca tânăr locotenent, că voi ajunge să fac antrenament fizic, tactici de pluton şi detaşament sau antrenament cu baioneta în junglă. Se pare că m-am înşelat. Nu numai că am făcut toate acestea, dar o făceam cu regularitate. După o încleştare, ne odihneam un pic şi reluam antrenamentul. Aşa îşi conducea Rip compania”.

Van Riper era strict şi corect. Ştia foarte multe despre tacticile de război şi avea o idee foarte clară despre cum trebuie să se comporte oamenii lui în luptă. „Îi plăcea să ţină arma în mână şi să-şi conducă oamenii de pe front, nu să stea în spatele unui birou”, povesteşte un alt soldat din compania Mike. „Era întotdeauna foarte agresiv, dar totuşi nu te deranja să faci ce-ţi cerea. Îmi aduc aminte că odată am fost prins într-o ambuscadă nocturnă, împreună

cu un detaşament. Am primit un telefon de la căpitan, ceea ce puşcaşii marini numesc comandantul companiei. Mi-a transmis că 121 de pitici, adică vietnamezi, se îndreaptă către noi şi că misiunea mea era să-i opresc. I-am răspuns că nu am decât nouă oameni. El mi-a spus că va trimite întăriri *dacă am nevoie*. Aşa era el. Inamicul era aproape, noi eram nouă, ei erau 121, dar nu conta pentru el, trebuia să luptăm. De fiecare dată, inamicul era luat prin surprindere de tacticile lui. Nu era chiar genul «Trăieşte şi lasă-i şi pe ceilalţi să trăiască»”.

În primăvara lui 2000, Van Riper a fost contactat de un grup de oficiali de rang înalt de la Pentagon. La acel moment, se retrăsese din activitate, după o carieră lungă şi strălucită. Pentagonul începuse planurile pentru conceperea unui joc de război numit Millenium Challenge 02, cel mai complex şi mai costisitor joc de război de până atunci. La momentul finalizării exerciţiului – în iulie şi începutul lui august 2002, doi ani şi jumătate mai târziu –, Millenium Challenge a costat guvernul american un sfert de miliard de dolari, adică mai mult decât bugetul de apărare al unor ţări. Conform scenariului, un comandant militar rebel s-a ridicat împotriva guvernului său, undeva în Golful Persic, şi ameninţa să pornească războiul în întreaga regiune. Avea o forţă de luptă considerabilă, formată din loialişti naţionalişti şi religioşi şi crease şi sponsoriza patru organizaţii teroriste. Era un opozant virulent al guvernului american. Rolul infamului comandant i-a fost oferit lui Paul Van Riper, ceea ce a fost o alegere inspirată sau dezastruoasă, depinde de perspectivă.

1. O dimineaţă în Golf

Grupul responsabil de dezvoltarea jocurilor de război pentru armata SUA se numeşte Joint Forces Command, cunoscut mai bine ca JFCOM. Sediul JFCOM este format din două clădiri de beton joase şi cenuşii şi se află la capătul unei şosele curbate, în Suffolk, Virginia, la câteva ore cu maşina de Washington. Chiar înainte de intrarea în parcare, departe de ochii trecătorilor, se află ghereta

paznicului. Un gard de sârmă înconjoară perimetrul. Vizavi se află un magazin Wal-Mart. Pe dinăuntru, JFCOM arată ca o clădire de birouri obişnuită, cu săli de conferinţă, şiruri de birouri şi coridoare lungi, luminate puternic şi nemochetate. În ciuda aparenţelor, sarcina JFCOM nu este deloc obişnuită. Aici este locul în care Pentagonul testează strategii militare şi noi modalităţi de organizare militară.

Planurile pentru Millenium Challenge 02 au început în forţă în vara anului 2000. JFCOM au adunat la un loc sute de specialişti militari, analişti şi experţi IT. În jargonul jocurilor de război, Statele Unite şi aliaţii formează întotdeauna Echipa Albastră, iar inamicul este Echipa Roşie. JFCOM au conceput mape detaliate pentru fiecare echipă, care cuprindeau toate informaţiile necesare, atât despre propria echipă, cât şi despre inamic. În săptămânile premergătoare lansării jocului, ambele tabere au luat parte la o serie de exerciţii de pregătire a terenului pentru marea înfruntare. Comandantul rebel devenea din ce în ce mai agresiv, iar Statele Unite, din ce în ce mai îngrijorate.

Spre finele lui iulie, ambele tabere au venit la Suffolk şi s-au instalat în camerele uriaşe, fără ferestre, cunoscute ca pavilioane de testare, aflate la primul etaj al clădirii JFCOM. Infanteria militară, aviaţia, armata şi unităţile navale ale bazelor militare de pe întreg teritoriul Americii aşteptau ordinele celor două echipe. Uneori, rachetele chiar erau lansate sau avioanele decolau în realitate, alteori, acţiunile erau simulate pe calculator, însă atât de fidel, încât cei din camerele de testare nu realizau că este o simulare. Jocul s-a derulat pe parcursul a două săptămâni şi jumătate. O echipă de specialişti JFCOM a monitorizat şi înregistrat toate discuţiile, iar un computer a ţinut evidenţa tuturor gloanţelor trase, a rachetelor lansate şi a tancurilor folosite. Millenium Challenge 02 a fost mai mult decât un experiment. După cum s-a dovedit la mai puţin de un an – când Statele Unite au invadat un stat din Orientul Mijlociu condus de un comandant rebel care deţinea o armată numeroasă de susţinători naţionalişti şi care era bănuit de acţiuni teroriste –, jocul a

fost o repetiţie pentru război.

Scopul declarat al Millenium Challenge 02 a fost ca Pentagonul să testeze un set de idei noi şi radicale cu privire la acţiunile militare. În cadrul operaţiunii „Furtună în Deşert" din 1991, Statele Unite au înfrânt trupele lui Saddam Hussein în Kuweit. Dar acolo a fost un tip de confruntare cu totul convenţională: două tabere înarmate până-n dinţi şi excelent organizate care s-au încleştat în câmp deschis. La finele operaţiunii, Pentagonul a realizat că acest tip de război va deveni în scurt timp un anacronism: niciun stat nu va avea nesăbuinţa să atace Statele Unite în mod direct, pe cale exclusiv militară. În viitor, conflictul va avea loc în oraşe la fel de des ca pe câmpul de bătaie, va folosi idei în aceeaşi măsură în care va apela la muniţie, şi va exploata mijloacele culturale şi economice la fel de mult ca armata. După cum spune un analist al JFCOM: „Conflictul în viitor nu va înseamnă doar ciocnirea a doua forţe armate. Nu va mai conta câte tancuri distrugi, câte nave scufunzi sau câte avioane dobori. Factorul decisiv va fi capacitatea de a descifra sistemul militar al adversarului. În loc să contracarezi capacitatea de a lupta în război, va trebui să analizezi capacitatea de a pregăti un război. Armata este parte din sistemul economic, care la rândul lui este legat de sistemul cultural, de relaţiile interumane. Este important să înţelegem aceste legături".

În cadrul Millenium Challenge, Echipa Albastră a avut la dispoziţie mai multe resurse intelectuale decât, probabil, orice altă armată din istorie. JFCOM a conceput ceva ce se numeşte Operaţional Net Assessment, un instrument decizional formal care decupa inamicul în mai multe sisteme – militar, economic, social, politic – şi apoi concepea o diagramă a legăturilor dintre aceste sisteme, evidenţiindu-le pe cele mai vulnerabile. Comandanţii Echipei Albastre au primit un instrument care se numea Efects-Based Operations, care-i condiţiona să gândească dincolo de metodele militare convenţionale de identificare şi distrugere a obiectivelor militare ale inamicului. De

asemenea, li s-a pus la dispoziţie o hartă detaliată, în timp real, a situaţiei militare numită Common Relevant Operaţional Picture (CROP). Au avut la îndemână un instrument de planificare comună interactivă, precum şi un volum nemaiîntâlnit de mare de informaţii din toate sectoarele guvernului american, plus o metodologie logică, sistematică, raţională şi riguroasă. Li s-a pus la dispoziţie întreg arsenalul Pentagonului.

„Am analizat în detaliu toate modalităţile prin care puteam interveni în mediul inamicului – politic, militar, economic, social, cultural, instituţional”, a declarat reporterilor generalul William F. Keman, comandantul JFCOM, într-o conferinţă de presă a Pentagonului ulterioară finalizării jocului. „Agenţiile au la dispoziţie mecanisme prin care pot afecta capacităţile oamenilor. Le pot suspenda capacitatea de a comunica între ei, de a consolida puterea şi voinţa naţională... în câteva cuvinte, de a le distruge sistemul puterii”. Cu două secole în urmă, Napoleon scria că „un general nu poate şti niciodată nimic cu certitudine, nu are o imagine clară a inamicului, nu ştie exact unde se află acesta”. În trecut, războiul era învăluit în ceaţă. Scopul Millenium Challenge era să demonstreze că, folosind întreaga capacitate a sateliţilor, a senzorilor şi a supercomputerelor de mare putere, această ceaţă se putea ridica.

De aceea, alegerea lui Paul Van Riper în fruntea Echipei Roşii a fost atât de inspirată – în multe feluri, el întruchipa exact opusul acelei poziţii. Van Riper era de părere că nu poţi ridica ceaţa care învăluie orice război. Biblioteca locuinţei sale din Virginia este înţesată de tratate despre teoria complexităţii şi strategie militară. Experienţa din Vietnam şi lecturile sale din care von Clausewitz, teoretician militar german, l-au convins pe Van Riper că războiul este esenţialmente impredictibil, haotic şi nonliniar. În anii ’80, Van Riper lua adesea parte la exerciţii de simulare şi, conform doctrinei militare, era pus în situaţia de a lua genul de decizii analitice şi sistematice pe care JFCOM le testa în cadrul Millenium Challenge. Era

o sarcină care-i displăcea profund pentru că lua prea mult timp. „Îmi aduc aminte că eram în mijlocul unui exerciţiu. Comandantul diviziei ne-a ordonat să ne oprim şi să identificăm poziţia inamicului. Lucram deja de opt sau nouă ore şi era deja în spatele nostru. Planurile noastre se schimbaseră”, spune Van Riper. Nu se poate spune că refuza orice analiză raţională, însă era de părere că este inadecvată în mijlocul unei bătălii, când incertitudinea şi presiunea timpului fac imposibilă o analiză atentă şi calmă.

La începutul anilor ’90, pe vremea când era preşedintele Universităţii de Infanterie Marină din Quantico, Virginia, Van

Riper s-a împrietenit cu Gary Klein. Klein avea o firmă de consultanţă în Ohio şi scrisese o carte numită *Sources of Power*, care este una dintre cele mai importante lucrări în domeniul luării deciziilor. El studiase asistente medicale, unităţi de terapie intensivă, pompieri, cât şi alte categorii de oameni care sunt nevoite să ia decizii în condiţii de stres. Una dintre concluziile la care a ajuns este că experţii nu analizează atent şi logic toate opţiunile disponibile pentru a lua o decizie. Teoretic, aşa ar trebui să se întâmple, dar în viaţa reală, nu există timp pentru reflecţie. Asistentele şi pompierii pe care i-a studiat Klein făceau o evaluare rapidă a situaţiei şi *acţionau*, bazându-se pe experienţă, intuiţie şi pe o simulare mentală aproximativă. În viziunea lui Van Riper, aşa se luau deciziile şi pe câmpul de luptă.

Odată, din curiozitate, Van Riper, Klein şi câţiva generali din Infanteria Marină au făcut o vizită la Bursa de Mărfuri din New York pentru a vedea cum se tranzacţionează. Van Riper şi-a spus că nu mai văzuse un asemenea haos decât într-un post de comandă în vreme de război şi că ar avea ceva de învăţat de aici. După ce s-a dat semnalul de închidere a bursei, generalii au intrat în ring şi au început să joace jocuri de tranzacţionare. Apoi au invitat un grup de traderi de pe Wall Street să încerce jocuri de război pe calculator, la baza militară din Governors Island. Traderii s-au descurcat excelent.

Jocurile de război le solicitau abilitatea de a lua decizii definitive în condiţii de stres maxim, având la dispoziţie foarte puţine informaţii, ceea ce era asemănător cu fişa postului la bursă. Apoi, Van Riper i-a dus la Quantico, i-a urcat în tancuri şi le-a arătat un exerciţiu militar real. Van Riper era din ce în ce mai convins că aceşti ţipi „supraponderali, neîngrijiţi şi pletoşi" aveau o sarcină identică în esenţă cu cea a infanteriştilor – diferenţa fiind că primii pariau pe bani, în timp ce oamenii lui pariau pe vieţi. „Îmi aduc aminte de prima întâlnire a traderilor cu generalii", povesteşte Klein. „Eram la o petrecere şi am văzut ceva care m-a tulburat. Era plin de infanterişti, generali decoraţi, ştiţi cum sunt ei. Unii dintre ei nu mai fuseseră la New York. Apoi erau toţi aceşti traderi, newyorkezi, tineri şi siguri pe ei, în jur de douăzeci-treizeci de ani. Oriunde mă uitam, erau grupuri de două sau trei persoane, însă niciunul care să nu conţină membri ai ambelor tabere. Nu erau discuţii de politeţe, erau sincer interesaţi de ce aveau de spus ceilalţi. Făceau schimb de idei şi interacţionau unii cu ceilalţi. Mi-am spus: tipii ăştia sunt suflete-pereche. Se tratează unii pe ceilalţi cu un adânc respect".

Cu alte cuvinte, Millenium Challenge nu era doar o bătălie între două armate. Era o luptă între două concepţii complet antagonice. Echipa Albastră avea baze de date, diagrame şi metodologii superioare de analiză a intenţiilor şi capacităţilor inamicului. Echipa Roşie era condusă de un bărbat care vedea într-un trader pletos, neîngrijit, impulsiv, care ţipa şi lua decizii la foc automat sufletul lui pereche.

În ziua lansării jocului, Echipa Albastră a detaşat zeci de rkii de soldaţi în Golful Persic şi au plasat un portavion de luptă la graniţa cu statul Echipei Roşii. Apoi, afişându-şi superioritatea arsenalului de luptă, Echipa Albastră i-a dat un ultimatum lui Van Riper, cerându-i să se predea. Încrederea cu care au acţionat se datora faptului că diagrama concepută de Operaţional Net Assessment identificase punctele slabe ale Echipei Roşii, mutările cele

mai probabile şi opţiunile pe care le aveau la dispoziţie. Însă Van Riper a contrazis predicţiile computerului.

Echipa Albastră a distrus turnurile de comunicare şi a tăiat liniile de fibră optică, bazându-se pe faptul că Echipa Roşie va fi astfel nevoită să utilizeze comunicarea prin satelit şi telefoanele mobile, care pot fi interceptate.

„S-au gândit că Echipa Roşie va fi luată prin surprindere de aşa ceva. Surprinsă? Orice persoană cu un minimum de experienţă ştie că aceste tehnologii sunt falibile. Este o preconcepţie a Echipei Albastre. Cine ar mai folosi telefoane mobile şi sateliţi după ce s-a întâmplat cu Osâma bin Laden în Afghanistan? Acolo am comunicat prin curieri pe motociclete şi mesage codate înserate în rugăciuni. Au întrebat cum am putut decola fără obişnuitele discuţii între piloţi şi turnul de control. Le-am răspuns: «„Vă mai amintiţi de Al. Doilea Război Mondial? Vom folosi sistemul de lumini»”, povesteşte Van Riper.

Dintr-odată, Echipa Albastră şi-a dat seama că inamicul pe care credea că-l poate intui foarte uşor este de fapt mult mai imprevizibil. Cum proceda Echipa Roşie? Van Riper ar fi trebuit să fie intimidat şi copleşit de superioritatea inamicului. Însă era mult prea bătăios. În ziua a doua a războiului, a plasat o flotă de bărci în Golful Persic pentru a monitoriza vasele invadatoare ale marinei inamicului. Apoi, fără vreun semn de avertizare, le-a bombardat timp de o oră cu rachete de croazieră. Când atacul surpriză a luat sfârşit, şaisprezece nave de război americane zăceau pe fundul Golfului Persic. Dacă Millenium Challenge ar fi fost un război adevărat, America ar fi pierdut douăzeci de mii de militari, bărbaţi şi femei, înainte să poată trage măcar un foc.

Van Riper: „În calitate de comandant al Echipei Roşii, mi-am dat seama că Echipa Albastră va adopta o strategie. Prin urmare, am atacat primii. Am stabilit de câte rachete de croazieră avem nevoie pentru a le scufunda vasele şi am lansat pur şi simplu mai multe, din toate direcţiile, atât din larg, cât şi de pe ţărm, din aer, de pe apă. Cred că le-am distrus cam jumătate din nave; le-am ales pe cele mai

importante. Portavionul. Crucişătoarele principale, cinci din cele şase vase-amfibie”.

În săptămânile şi lunile care au urmat, analiştii JFCOM au emis numeroase ipoteze care să explice evenimentele din acea zi din iulie. Unii ar spune că este un bun exemplu al particularităţii jocurilor de război. Alţii ar susţine că, în realitate, nu sunt niciodată atât de vulnerabile cum s-au dovedit în cadrul jocului. Însă niciuna dintre explicaţiile posibile nu schimbă faptul că Echipa Albastră a suferit o înfrângere catastrofală. Comandantul rebel s-a comportat aşa cum era de aşteptat. A ripostat, dar cumva reacţia lui i-a luat prin surprindere pe albaştri. Într-o anumită măsură, este genul de înfrângere pe care a suferit-o Muzeul Getty: au efectuat o investigaţie raţională şi extrem de minuţioasă, care a luat în calcul absolut toate aspectele posibile şi, totuşi, au pierdut din vedere un adevăr care ar fi trebuit intuit. În lupta din Golf, capacitatea de cunoaştere spontană a Echipei Roşii a fost la cote maxime, spre deosebire de cea a Echipei Albastre. Cum a fost posibil aşa ceva?

2. Structura spontaneităţii într-o seară de sâmbătă, nu demult, un grup de improvizatori de comedie pe nume Mother au intrat pe scena unui mic teatru amplasat în subsolul unui supermarket din West Side, în Manhattan. Deşi era o seară cu ninsoare, chiar după Ziua Recunoştinţei, sala era plină. Mother are opt membri, trei femei şi cinci bărbaţi, cu vârste cuprinse între douăzeci şi treizeci de ani. Pe scenă se aflau doar şase scaune pliante albe. Mother avea să joace ceea ce în lumea spectacolelor de improvizaţie se numeşte Harold, în care actorii nu ştiu ce personaje vor juca sau care va fi scenariul. Pe baza unei sugestii din partea publicului, fără să se consulte între ei, încropesc o scenetă de treizeci de minute. Unul dintre membrii trupei cere o sugestie din partea audienţei. Cineva spune: „Roboţi”. În spectacolele de improvizaţii, sugestiile publicului sunt foarte rar utilizate la propriu, iar în acest caz, Jessica, actriţa care a deschis sceneta, mi-a mărturisit mai târziu că a asociat cuvântul „roboţi” cu

detaşarea emoţională şi modul în care tehnologia afectează relaţiile umane. Aşadar, a ieşit pe scenă făcându-se că citeşte o factură de la compania de cablu TV. Pe scenă mai era un bărbat, aşezat pe scaun cu spatele la ea. Au început să vorbească. Habar nu avea ce personaj juca în acel moment. Nici ea, nici publicul. Dar cumva a reieşit că Jessica era soţia, bărbatul era soţul ei, şi începuseră o ceartă cu privire la faptul că pe factură apăruse o plată pentru filme porno. Soţul a dat vina pe fiul lor, aflat la vârsta adolescenţei, iar după o discuţie înfierbântată, pe scenă apar încă două personaje. Unul dintre ei era psihiatrul care ajuta familia să depăşească criza. Într-o altă scenă, un alt actor, care se dovedeşte a fi fiul, se prăbuşeşte într-un scaun şi se plânge că este pedepsit pe nedrept. În niciun moment, actorii nu s-au bâlbâit, nu au rămas fără cuvinte şi nu au părut dezorientaţi. Spectacolul a părut că este rezultatul a zile întregi de repetiţii. Uneori, dialogurile şi acţiunile actorilor au fost un pic forţate. Dar de cele mai multe ori, scenele erau extrem de amuzante, iar publicul era în delir. În ansamblu, spectacolul a fost extrem de bine închegat: pe scenă era un grup de opt persoane, jucând fără plasă de siguranţă, o piesă creată în faţa ochilor noştri.

Comedia de improvizaţie întruchipează excelent genul de gândire pe care o descrie *Blink*. Implică oameni care iau decizii complicate pe moment, în lipsa unui scenariu şi a unei intrigi.

Din această cauză, spectacolele lor sunt atât de fascinante şi – sincer vorbind – terifiante. Dacă v-aş cere să jucaţi într-o piesă scrisă de mine, cu o lună de repetiţii la dispoziţie, bănuiesc că majoritatea dintre voi ar refuza. „Dacă am emoţii? Dacă-mi uit replicile? Dacă publicul mă huiduie?” Dar, cel puţin, o piesă standard are o structură. Fiecare replică şi fiecare mişcare sunt ghidate de scenariu. Actorii merg la repetiţii. Există un regizor care coordonează tot ce se petrece pe scenă. Acum să presupunem că v-aş cere să jucaţi în faţa publicului – dar de data aceasta fără scenariu, fără să ştiţi ce personaj veţi

juca, ce replici veţi avea şi, peste toate acestea, va trebui să-i faceţi pe spectatori să şi râdă. Sunt convins că aţi prefera să mergeţi pe cărbuni încinşi. Comedia de improvizaţie este înspăimântătoare, deoarece pare complet aleatorie şi haotică. Pare că trebuie să intri pe scenă şi să inventezi ceva pe loc.

De fapt, nu este nimic aleatoriu sau haotic. Dacă aţi discuta pe îndelete cu membrii trupei Mother, aţi descoperi imediat că nu sunt deloc atât de aiuriţi, impulsivi sau nonconformişti cum v-aţi aştepta. Unii dintre ei sunt chiar sobri, un pic genul tocilar. În fiecare săptămână, se întâlnesc şi repetă preţ de câteva ore bune. După fiecare spectacol, se adună în culise şi analizează prestaţia fiecăruia. De ce repetă atât de mult? Pentru că improvizaţia este o formă artistică guvernată de un set de reguli şi vor să se asigure că fiecare se supune acelor reguli când este pe scenă. „Ce facem noi seamănă destul de mult cu baschetul”, spune unul dintre membrii grupului. Analogia este foarte bună, deoarece baschetul este un joc complex, de viteză, care abundă în decizii spontane. Însă acea spontaneitate nu este posibilă decât ca urmare a multor ore de antrenament susţinut şi structurat – aruncări, driblinguri, pase, apărări – şi a acordului tuturor jucătorilor de a îndeplini un anumit rol pe teren. Improvizaţia ne oferă o lecţie esenţială, care ne poate ajuta să înţelegem ideea Millenium Challenge: *spontaneitatea nu este aleatorie*. Militarii lui Paul Van Riper nu au câştigat bătălia din Golf pentru că au fost mai inteligenţi sau mai norocoşi decât adversarii lor. Calitatea deciziilor în condiţiile de ritm accelerat şi stres ale cunoaşterii spontane depinde de antrenament, reguli şi repetiţii.

Una dintre cele mai importante reguli care guvernează improvizaţia, de exemplu, este acordul, ideea că o cale foarte simplă de a crea o poveste – sau scene amuzante – este ca toate personajele să accepte situaţiile prin care trec. După cum scrie Keith Johnstone, unul dintre fondatorii teatrului de improvizaţie: „Opreşte-te o clipă din

citit şi gândeşte-te la ceva ce nu ai vrea să ţi se întâmple, ţie sau cuiva drag. Acel ceva merită jucat pe scenă sau filmat. Nu ne-am dori să intrăm într-un restaurant şi să ne trezim cu o tartă cu frişcă pe faţă, tot aşa cum nu ne-ar încânta să vedem scaunul cu rotile al bunicii gonind înspre o prăpastie; am plăti însă să vedem aşa ceva pe scenă la cinema, în viaţa de zi cu zi, majoritatea dintre noi ne-am perfecţionat capacitatea de a suprima acţiunea. Sarcina profesorului de improvizaţie este să slăbească această capacitate, care este marca unui actor «talentat». Cei nepricepuţi blochează acţiunea, şi adesea o fac foarte bine. Cei buni dezvoltă acţiunea".

Să luăm ca exemplu o discuţie improvizată între doi cursanţi ai lui Johnstone:

A: Mă doare piciorul.

B: Mă tem că va trebui să-l amputăm.

A: Este imposibil, domnu' doctor.

B: De ce?

A: Pentru că sunt destul de ataşat de el.

B (pierzându-şi un pic încrederea): Haide, dom'le!

A: Am şi umflătura asta pe mână, doctore.

Cei doi actori s-au posomorât destul de repede. Nu reuşeau să continue scena. Actorul A a făcut o glumă – chiar deşteaptă („Sunt destul de ataşat de el") – dar scena în sine nu a fost amuzantă. Atunci Johnstone i-a oprit şi le-a explicat problema. Actorul A încălcase regula acordului. Partenerul lui îi făcuse o sugestie, iar el o refuzase. Răspunsul lui a fost „Este imposibil, doctore".

Aşadar, actorii au reluat exerciţiul, de data aceasta fiind hotărâţi să se supună regulii acordului:

A: Auuu!

B: Ce s-a întâmplat, dom'le?

A: Piciorul, domnu' doctor!

B: Arată cam nasol. Va trebui să-l amputez.

A: E ăla pe care l-aţi amputat data trecută, domnu' doctor.

B: Adică te doare piciorul de lemn?

A: Da, domnu' doctor.

B: Ştii ce înseamnă asta, nu?

A: Nu carii, domnu' doctor!

B: Ba da. Va trebui să-l amputez până nu se răspândesc.

(Scaunul lui A se prăbuşeşte)

B: Aoleu! Au intrat în mobilă!

Sunt aceiaşi oameni, cu aceleaşi calităţi, jucând aceleaşi roluri şi începând aproape cu aceleaşi replici. Cu toate acestea, prima oară, scena se termină prematur, pe când a doua oară, posibilităţile sunt multiple. Supunându-se unei singure reguli, actorii şi B au devenit *amuzanţi*. „Actorii care se pricep la improvizaţie par că pot comunica telepatic; totul pare regizat.

Asta pentru că acceptă orice scenariu – un om «normal» nu ar face aşa ceva", mai scrie Johnstone.

Încă un exemplu, dintr-un workshop coordonat de Del Close, un alt părinte al improvizaţiei. Unul dintre actori joacă rolul unui poliţist, iar celălalt este hoţul.

Poliţistul (gâfâind): Alo! Am 50 de ani şi nu supt chiar în formă.

Putem să ne oprim un pic să ne tragem sufletul?

Hoţul (gâfâind): Nu mă arestezi dacă ne oprim?

Poliţistul: Promit. Doar câteva secunde – la trei. Unu, doi, trei.

Crezi că trebuie să fii foarte perspicace sau isteţ sau agil ca să poţi juca această scenă? Nu chiar. Este o conversaţie foarte simplă. Este amuzantă pentru că actorii se supun cu tot sufletul regulii conform căreia nicio sugestie nu trebuie refuzată. Dacă poţi crea cadrul potrivit, vei vedea că, dintr-odată, acel dialog fluid, natural şi spontan care este marca teatrului de improvizaţie profesionist devine mult mai simplu de creat. Paul Van Riper a înţeles asta. În cadrul Millenium Challenge, nu s-a rezumat la a-şi trimite echipa pe scenă, sperând, rugându-se, să inventeze scenarii amuzante. A creat condiţiile propice unei spontaneităţi reuşite.

3. Pericolele introspecţiei

În timpul primei misiuni a lui Paul Van Riper în sud-

estul Asiei, în calitate de consilier al guvernului sud-vietnamez, auzea adesea focuri de armă în depărtare. Era, pe atunci, un tânăr locotenent fără experienţă de luptă, iar primul lui gând era întotdeauna să contacteze prin radio trupele de militari de pe teren şi să afle ce se întâmplă. După câteva săptămâni, şi-a dat seama că cei cu care vorbea prin radio nu ştiau mai multe decât el despre semnificaţia focurilor de armă. Erau doar focuri de armă. Era evident că ceva era pe cale să se întâmple – dar nu se ştia exact ce. Prin urmare, Van Riper pur şi simplu nu a mai întrebat. În a doua misiune în Vietnam, de fiecare dată când auzea focuri de armă, aştepta. „Mă uitam la ceas şi îmi propuneam să aştept cinci minute. Dacă aveau nevoie de ajutor, ştiam că o să strige. După cinci minute, dacă nu se mai auzea nimic, rămâneam acolo. Trebuie să-i laşi să-şi rezolve situaţia pe cont propriu. Problema este că, dacă îi tot suni, o să-ţi spună orice numai să-i laşi în pace, iar dacă îi crezi şi acţionezi conform cu ceea ce ţi-au spus, poţi să faci greşeli. În plus, le distragi atenţia. Deodată, se uită înspre tine în loc să se concentreze pe ce au de făcut. Îi împiedici să rezolve situaţia”.

Van Riper a ţinut cont de acest lucru atunci când a preluat comanda Echipe Roşii. „Primul lucru pe care l-am comunicat oamenilor mei a fost că vom fi la comandă, dar că nu vom avea controlul”, spune Van Riper, aducându-şi aminte de cuvintele lui Kevin Kelly, una dintre cele mai importante voci din management. „Prin asta vreau să spun că eu şi generalii mei le vom oferi direcţia de ansamblu şi obiectivele, însă trupele de pe front nu vor urma ordine detaliate venite de la vârf. Trebuiau să-şi folosească iniţiativa şi spiritul de inovaţie pe măsură ce avansau. Aproape zilnic, comandantul forţelor aeriene ne propunea diverse strategii de luptă pe baza unor indicaţii generale oferite de noi. Dar niciodată nu i-am spus exact ce să facă. Tot ce i-am furnizat a fost obiectivul”.

Odată lupta începută, Van Riper nu avea nevoie de introspecţie sau şedinţe interminabile Nu voia explicaţii. „Le-am spus oamenilor mei că nu vom folosi terminologia

Echipei Albastre. Nu voiam să aud cuvinte precum «efecte» în alt context decât într-o conversaţie obişnuită. Nu mă interesa

Operaţional Net Assessment. Nu aveam de gând să mă las prins în vreunul din acele procese mecanice. Le-am spus foarte clar că vom folosi doar inteligenţa, experienţa şi buna judecată a oamenilor pe care-i aveam”.

Fără îndoială că un astfel de management prezintă şi riscuri. Înseamnă că Van Riper nu avea întotdeauna o imagine clară a ceea ce se întâmpla cu trupele sale, că era nevoit să aibă foarte multă încredere în subordonaţii săi. Era, cum de altfel chiar el a recunoscut, o modalitate „riscantă” de a lua decizii. Cu toate acestea, prezenta un avantaj indiscutabil: a da cale liberă oamenilor fără să fie nevoiţi să-şi justifice permanent acţiunile este similar cu regula acordului din improvizaţie, înlesneşte cunoaşterea spontană

Iată un exemplu foarte simplu. Aduceţi-vă aminte de figura chelnerului care v-a servit ultima oară la restaurant sau de persoana lângă care aţi stat în autobuz, sau măcar de figura unei persoane necunoscute pe care aţi văzut-o recent. Acum, dacă v-aş cere să identificaţi acea persoană la poliţie, credeţi că aţi reuşi? Probabil că da. Recunoaşterea chipului cuiva este un exemplu clasic de cunoaştere inconştientă. Nici nu trebuie să ne gândim la asta, figurile oamenilor ne revin, pur şi simplu, în minte. Dar dacă v-aş cere să scrieţi pe o foaie de hârtie cât mai multe dintre caracteristicile persoanei respective? Descrieţi-i trăsăturile, culoarea părului, îmbrăcămintea, aduceţi-vă aminte dacă purta bijuterii. Poate părea greu de crezut, dar de data aceasta vă va fi mult mai greu să identificaţi persoana. Explicaţia este că actul de a descrie o persoană are efectul de slăbi capacitatea naturală de a recunoaşte un chip.

Psihologul Jonathan W. Schooler, unul dintre iniţiatorii cercetării acestor efecte, îl numeşte eclipsare verbală. Creierul este format dintr-o parte care gândeşte în cuvinte (emisfera stângă) şi una care gândeşte în

imagini (cea dreaptă). Ce s-a întâmplat când aţi început să descrieţi chipul persoanei este că memoria vizuală a fost înlocuită, iar gândirea a fost transferată în emisfera stângă. A doua oară când vi s-a cerut să identificaţi persoana, v-aţi bazat nu pe amintirea *chipului* ei, ci pe amintirea *descrierii* pe care aţi făcut-o – adică pe ce aţi spus că aţi văzut, nu pe ce aţi văzut efectiv. Aici este problema: suntem mult mai capabili să recunoaştem chipuri decât să le descriem. Dacă v-aş arăta o poză cu Marilyn Monroe sau Albert Einstein, i-aţi recunoaşte într-o fracţiune de secundă. Bănuiesc că le puteţi „vedea" foarte clar în minte chiar în acest moment. Dar cât de fidel le puteţi descrie? Dacă aţi scrie un paragraf în care s-o descrieţi pe Marilyn Monroe şi nu mi-aţi spune despre cine este vorba, credeţi că aş putea-o recunoaşte? Cu toţii avem o memorie instinctivă a chipurilor. Dar prin faptul că vă cer să puneţi în cuvinte acea imagine – să o explicaţi – vă îndepărtez de acele instincte.

Recunoaşterea feţelor poate părea un proces bine determinat, însă Schooler a demonstrat că eclipsarea verbală influenţează modul în care rezolvăm probleme mult mai complexe. Să luăm ca exemplu următorul caz:

Un bărbat şi fiul lui sunt implicaţi într-un accident grav de maşină. Tatăl decedează, iar băiatul este transportat de urgenţă la spital. Doctorul de gardă se uită la el şi exclamă: „Acesta este fiul meu!" Cine este doctorul?

Aceasta este o problemă de perspicacitate, diferită de un exerciţiu de matematică sau logică, care poate fi rezolvată cu pixul în mână. Puteţi găsi răspunsul doar dacă aveţi o străfulgerare. Trebuie să vă îndepărtaţi de asumpţia automată că doctorii sunt neapărat bărbaţi. În mod evident, există şi femei doctor. Medicul era mama băiatului! Haideţi să mai rezolvăm unul:

O piramidă întoarsă de oţel, de proporţii gigantice, este fixată în vârf, într-un echilibru perfect. Orice mişcare o va face să se prăbuşească. Sub piramidă se află o bancnotă de 100 de dolari. Cum luaţi bancnota?

Gândiţi-vă câteva momente. După vreo două minute, scrieţi pe o foaie de hârtie, cât mai detaliat, tot ce vă puteţi aminti din raţionamentul pe care l-aţi făcut – strategia, abordarea, soluţiile pe care le-aţi găsit. Schooler a efectuat acest experiment cu o întreagă listă de asemenea probleme de perspicacitate şi a descoperit că subiecţii cărora li s-a cerut să explice cum au ajuns la soluţie au găsit răspunsul corect în 30% mai puţin din cazuri. Pe scurt, când îţi scrii gândurile, şansele de a avea acel moment de claritate în care găseşti soluţia scad considerabil – aşa cum faptul că vi s-a cerut să descrieţi chipul chelneriţei v-a făcut incapabili să o identificaţi (apropo, soluţia problemei cu piramida este să distrugeţi bancnota – să o rupeţi sau să îi daţi foc).

În cazul unei probleme de logică, explicarea raţionamentului nu afectează capacitatea de a găsi răspunsul. În unele cazuri, poate creşte şansele de reuşită. Însă problemele care necesită o străfulgerare de moment se conduc după alte reguli. „Avem de-a face cu acelaşi gen de paralizie prin analiză pe care o găsim în sport. Când începi să fii conştient de proces, îţi pierzi din abilităţi. Devii şovăielnic. Există anumite tipuri de experienţe fluide, intuitive, nonverbale, care sunt vulnerabile la acest proces”, spune Schooler. Ca fiinţe umane, avem o capacitate extraordinară de a reţine un chip şi putem rezolva o problemă de perspicacitate într-o secundă. Schooler, însă susţine că toate aceste abilităţi sunt extrem de fragile. Perspicacitatea nu este un bec car? se aprinde în mintea noastră. Este mai degrabă o lumânare tremurândă care se poate stinge oricând.

Gary Klein, expert în procesele decizionale, a intervievat la un moment un comandant al unei brigăzi de pompieri din Cleveland, ca parte a unui proiect în care a vorbit cu oameni din diverse domenii despre decizii dificile şi rapide. Pompierul a povestit despre un apel de urgenţă, aparent banal, pe care l-a primit cu ani în urmă, pe vremea când era locotenent. Incendiul izbucnise în bucătăria unei case cu un etaj dintr-un cartier rezidenţial. Locotenentul şi

oamenii lui au spart uşa din faţă a casei, au întins furtunul, l-au „încărcat” (cum se spune în branşă) şi au început să stingă flăcările. Ceva nu părea în regulă, focul ar fi trebuit să scadă în intensitate, dar nu părea că dă înapoi. Pompierii au mai încercat o dată, tot fără succes. Apoi s-au retras în sufragerie, unde locotenentul şi-a dat seama că ceva se întâmpla. S-a întors către ei şi le-a ordonat să iasă din casă de urgenţă. La câteva secunde, podeaua pe care stăteau s-a prăbuşit. S-a dovedit că focul pornise din subsolul casei.

„Nu putea să spună de ce le-a ordonat oamenilor să iasă”, îşi aminteşte Klein. „Credea că e vorba despre percepţie extrasenzorială. Nu glumea. Credea că percepţia extrasenzorială îl protejase de-a lungul carierei”.

Klein era cercetător în domeniul luării deciziilor, avea o diplomă de doctor, era un om deosebit de inteligent şi raţional, drept pentru care nu putea accepta o asemenea explicaţie. Timp de două ore, Klein l-a rugat pe pompierul respectiv să reia istoria acelei zile, pentru a documenta exact ce ştia şi ce nu ştia. „Primul lucru a fost că focul se comporta ciudat”, spune Klein. Incendiile izbucnite în bucătărie se pot stinge cu apă. Acesta nu părea să se potolească. „Apoi, pompierii s-au întors în sufragerie”, a continuat Klein. „Mi-a spus că niciodată nu-şi ţine căştile pe urechi, pentru că astfel poate să determine cât de fierbinte e focul. Acesta era uimitor de fierbinte.

I-am cerut şi alte detalii. Adesea, experienţa te face să observi şi ceea ce nu se întâmplă, iar un alt lucru care l-a surprins era faptul că focul era silenţios; un aspect straniu, considerând căldura sufocantă din jur”.

La o privire retrospectivă, toate acele anomalii sunt perfect explicabile. Intensitatea focului din bucătărie nu a scăzut pentru că focul nu izbucnise acolo. Era silenţios pentru că zgomotul era înăbuşit de podea. În sufragerie, aerul era atât de încins deoarece focarul incendiului se afla sub podea, iar căldura se ridica. Totuşi, la acel moment, locotenentul nu făcuse aceste conexiuni. Totul s-a petrecut în spatele uşii închise a inconştientului. Avem aici un

exemplu minunat de tăiere în felii subţiri. Computerul intern al pompierului a depistat în mod natural şi imediat un tipar în tot acel haos. Cu siguranţă, cel mai important aspect al acelei zile a fost că s-a evitat un adevărat dezastru. Dacă locotenentul s-ar fi oprit să analizeze situaţia cu colegii săi, dacă ar fi luat o pauză în care să depisteze cauzele posibile ale incendiului, cu alte cuvinte, dacă ar fi făcut ceea ce ne aşteptăm de la lideri să facă într-o situaţie presantă, probabil acel moment de revelaţie care i-a salvat oamenii nu ar mai fi fost posibil.

Echipa Albastră a făcut aceeaşi greşeală în cadrul Millenium Challenge. Sistemul aplicat îi obliga pe comandanţi să se oprească, să discute şi să evalueze situaţia. Nu ar fi fost nicio problemă dacă situaţia cerea o rezolvare logică. În schimb, Van Riper s-a comportat neaşteptat. Echipa Albastră a presupus că vor putea intercepta mesajele inamicului. Van Riper a folosit curieri pe motociclete. Au crezut că avioanele inamicului nu vor avea cum să decoleze. Van Riper a apelat la o tehnică uitată, folosită în Al. Doilea Război Mondial şi sistemul de semnalare prin lumini. Au crezut că nu le poate detecta navele. Van Riper a împânzit golful cu bărci PT. Deodată, fără nicio avertizare, comandanţii de teren ai lui Van Riper au atacat, iar ceea ce Echipa Roşie credea că e doar un „foc izbucnit în bucătărie” a devenit atât de copleşitor, încât i-a luat complet prin surprindere. Trebuiau să rezolve o problemă de intuiţie, însă capacitatea lor de intuiţie le fusese anihilată.

„Am auzit că Echipa Albastră era prinsă în discuţii interminabile”, spune Van Riper. „Încercau să descifreze situaţia politică. Aveau diagrame cu săgeţi în sus şi în jos. Mi-aduc aminte că îmi spuneam: «Stai un pic. Făceau toate astea *în timp ce luptau*?» Foloseau tot felul de acronime. Elementele puterii naţionale erau diplomatice, informaţionale, militare şi economice, adică DIME. Făceau tot timpul referire la Blue DIME. Apoi veneau instrumentele politice, militare, economice, sociale, infrastructura şi informaţiile – PMESI. Se încurcau în

discuţii incredibile despre DIME-ul nostru şi PMESI-ul lor. Mă bufnea râsul. Despre ce vorbeau? Ştii cum e, ajungi să te încâlceşti în formule, matrice şi programe de calculator. Erau atât de preocupaţi de mecanisme şi procese, încât nu mai vedeau imaginea de ansamblu. În procesul de descompunere a unei situaţii, pierzi esenţialul”.

„Operaţional Net Assessment era un instrument menit să ne ajute să surprindem situaţia în cele mai mici detalii. Se pare că a dat greş”, a recunoscut ulterior generalul maior Dean Cash, unul din oficialii cu vechime de la JFCOM, care a luat parte la Millenium Challenge.

4. Criză la camera de gardă în Chicago, pe strada West Harrington, la trei kilometri spre vest de centrul oraşului, se află o clădire bogat ornamentată care se întinde pe un cvartal, construită la începutul secolului trecut. Timp de aproape un secol, a funcţionat ca sediul Spitalului Cook County. Aici s-a înfiinţat prima bancă de sânge, aici s-a utilizat prima oară radioterapia cu cobalt, iar chirurgii au reuşit să reataşeze patru degete tăiate. La Cook County funcţiona celebra secţie de traumatologie, care era asaltată de pacienţi cu diverse răni în urma încăierărilor dintre bandele din cartierele adiacente – sursa de inspiraţie pentru serialul *EI*. La sfârşitul anilor ’90, Cook County a demarat un proiect care avea să-i confirme încă o dată excelenţa. Conducerea spitalului a schimbat procedura de diagnosticare a pacienţilor care veneau la camera de gardă acuzând dureri pectorale, iar de ce şi cum au făcut acest lucru ne poate ajuta să înţelegem victoria neaşteptată a lui Van Riper în Millenium Challenge.

Marele experiment al Spitalului Cook County a început în 1996, la un an după venirea la conducerea departamentului de medicină a unui om remarcabil pe nume Brendan Reilly. Instituţia pe care o moştenise Reilly era într-o stare deplorabilă. Ca cel mai important spital public din Chicago, Cook County era ultima salvare a sutelor de mii de locuitori care nu aveau asigurare medicală. Resursele erau exploatate la maximum.

Pavilioanele întunecate ale spitalului erau construite pentru o altă epocă. Nu existau camere private, iar paturile erau separate prin nişte plăci firave de lemn. Nu exista o cantină, iar singurul telefon era unul cu plată amplasat la capătul coridorului. Se spune că, o dată, doctorii au învăţat un vagabond să facă teste de laborator de rutină pentru că nu era nimeni disponibil.

Unul dintre doctorii spitalului povesteşte că „pe vremuri, nu era decât un singur întrerupător, iar dacă trebuia să consulţi un pacient în plină noapte, se aprindea lumina în toi pavilionul. Abia la mijlocul anilor ’70 s-au introdus becuri la fiecare pat. Nu exista aer condiţionat, doar nişte ventilatoare uriaşe care făceau un zgomot de nedescris. Spitalul era înconjurat de poliţişti, pentru că acolo erau aduşi pacienţi din închisori, prin urmare imaginea unui om legat de pat cu cătuşe era ceva banal. Pacienţii îşi aduceau televizoare şi radiouri şi dădeau sonorul atât de tare, încât oamenii stăteau pe holuri să asculte de parcă stăteau pe veranda casei într-o seară de vară. Nu era decât o baie la fiecare coridor, iar pacienţii se plimbau pe holuri trăgându-şi după ei perfuziile. Apoi erau soneriile prin care chemai asistenta, dar, bineînţeles, nefiind suficiente asistente, sunau încontinuu. Era aproape imposibil să asculţi inima sau plămânii unui pacient în zgomotul acela. Era un haos inimaginabil”.

Reilly şi-a început cariera medicală la Dartmouth College, un spital elegant, prosper şi ultramodern, cuibărit între dealurile magnifice din New Hampshire. West Harrington era complet altceva. „Am venit aici în vara lui 1995, când Chicago a fost afectat de un val de căldură care a ucis sute de oameni şi, bineînţeles, spitalul nu era dotat cu aer condiţionat”, îşi aminteşte Reilly. „Indicele de confort termic în interiorul clădirii era de 48. Aveam pacienţi foarte bolnavi care trebuiau să supravieţuiască în căldura aceea. Primul lucu pe care l-am făcut a fost să îl iau pe unul din administratori şi să îl pun să stea în mijlocul unuia dintre pavilioane. A rezistat aproximativ opt secunde”.

Lista problemelor cu care trebuia să se confrunte Reilly era interminabilă. Însă camera de gardă era zona care avea cea mai mare nevoie de o schimbare. Pentru că erau foarte puţini pacienţi care aveau asigurare medicală, majoritatea dintre ei intrau în spital prin secţia de urgenţe, iar cei mai inventivi veneau la prima oră a dimineţii şi îşi luau la ei ceva de mâncare pentru prânz şi cină. Holurile gemeau de pacienţi care aşteptau. Sălile erau ticsite. În fiecare an, camera de gardă primea 250.000 de pacienţi.

„De multe ori se întâmpla să nu pot trece prin camera de gardă. Era plin de tărgi. Era o presiune permanentă. Cei bolnavi trebuiau internaţi, şi aici lucrurile se complicau. Era un sistem care opera cu resurse limitate. Cum decizi care sunt nevoile pacienţilor? Cum faci pentru a te asigura că resursele ajung la cei care au cea mai mare nevoie de ele?”, mai spune Reilly. Mulţi dintre ei sufereau de astm; Chicago este printre oraşele cu cea mai mare incidenţă a cazurilor de astm. Prin urmare, Reilly a lucrat împreună cu echipa sa la dezvoltarea unor protocoale speciale pentru bolnavii de astm şi a unui alt set de programe destinate oamenilor fără adăpost.

Încă de la început, problema cea mai arzătoare a fost tratarea pacienţilor care suferiseră un atac de cord. Un procent semnificativ din cei care se prezentau la urgenţă – în medie, cam treizeci pe zi – erau îngrijoraţi că au suferit un atac de cord. Iar acei treizeci de pacienţi acaparau o bună parte din personalul medical, asistente şi doctori, şi petreceau mult mai mult timp în spital decât alţi pacienţi. Pacienţii care acuzau dureri pectorale necesitau resurse considerabile. Tratamentul era îndelungat, complex şi – ce e mai rău – îngrozitor de neconcludent.

Pacientul vine la urgenţă plângându-se de dureri pectorale. O asistentă îi măsoară tensiunea arterială. Doctorul îi ascultă plămânii cu stetoscopul pentru a identifica acel murmur care sugerează prezenţa fluidelor în plămâni – un semn incontestabil al faptului că inima nu mai reuşeşte să pompeze sânge spre artere la capacitate maximă. Îi pune o serie de întrebări: Când au început

durerile? Unde te doare? Ai dureri când faci efort? Ai avut probleme cu inima până acum? Care este nivelul de colesterol? Consumi droguri? Ai diabet? (care se află în strânsă legătură cu afecţiunile cardiace). Apoi vine un tehnician cu un aparat pe rotile, de mărimea unui monitor de calculator. Plasează nişte plasturi de plastic de care sunt ataşate cârlige şi care se lipesc pe piele la nivelul toracelui şi braţelor. De fiecare plasture este ataşat un electrod care măsoară impulsurile electrice ale inimii şi transformă această activitate electrică într-o reprezentare grafică, sub forma unor linii, pe care o înregistrează pe hârtie milimetrică. Această investigaţie se numeşte electrocardiogramă. Teoretic, inima unei persoane sănătoase va genera un grafic caracteristic – şi stabil – care seamănă cu un relief montan. Dacă pacientul are probleme cu inima, graficul va fi distorsionat. Liniile ascendente vor urma o pantă descendentă. Liniile care ar trebui să fie curbate apar plate, alungite sau foarte ascuţite şi apropiate, iar dacă pacientul are un atac de cord, electrocardiograma va înregistra două tipare teoretic imediat recognoscibile. Cuvântul-cheie este „teoretic”. ECG este departe de a fi un test infailibil. Se poate întâmpla ca o persoană cu o electrocardiogramă perfect normală să aibă probleme grave, şi invers. Există procedee prin care se poate detecta cu maximă certitudine un atac de cord, însă ele implică efectuarea unor teste de enzime, iar obţinerea rezultatelor durează câteva ore. Un doctor care are un pacient suferind în camera de gardă şi încă o sută care aşteaptă pe hol nu îşi permite să aştepte atât de mult. Prin urmare, în cazul unor dureri de torace, tot ce poate face este să pună cât mai multe întrebări şi să facă o estimare.

Dezavantajul acelei estimări, însă, este că nu e foarte exactă. Unul dintre primele lucruri pe care le-a făcut Reilly atunci când a preluat conducerea spitalului a fost să compileze douăzeci de cazuri tipice de pacienţi cu dureri pectorale şi să le dea spre analiză unui grup de doctori – cardiologi, internişti, medici de urgenţă şi rezidenţi – cu

alte cuvinte, oameni cu experienţă în diagnosticarea durerilor pectorale. Obiectivul lui era să determine în ce măsură se puteau pune de acord cu privire la pacienţii care erau suspecţi de un atac de cord. Reilly a descoperit că răspunsurile lor nu coincideau aproape deloc. Acelaşi pacient ar fi fost trimis acasă de un medic şi internat la terapie intensivă de altul. „Le-am cerut doctorilor să estimeze, pe o scară de la unu la o sută, probabilitatea ca pacientul să sufere un infarct miocardic acut (atac de cord) şi şansele ca acesta să dezvolte o complicaţie letală în următoarele trei zile. În fiecare caz, răspunsurile au variat între cele două extreme. A fost un studiu uluitor", povesteşte Reilly.

Doctorii credeau că făcuseră o evaluare raţională, dar, de fapt, ghiciseră, ceea ce poate duce la greşeli. În spitalele din America, undeva între 2% şi 8% din pacienţii care suferă un atac de cord sunt trimişi acasă, asta pentru că doctorul care face examinarea este de părere că sunt sănătoşi. Mai des, însă, se întâmplă ca un medic să compenseze incertitudinea printr-o prudenţă exagerată. Atâta vreme cât există cea mai mică şansă ca cineva să sufere un atac de cord, de ce să riscăm prin ignorarea problemei?

„Să spunem că un pacient se prezintă la urgenţă acuzând dureri pectorale puternice. Este în vârstă, fumează şi are tensiune ridicată. Ai avea deja mulţi factori care să indice un atac de cord. Apoi îi faci o electrocardiogramă şi vezi că este absolut normală. Ce faci în cazul ăsta? Probabil că te gândeşti că pacientul este în vârstă, prezintă mulţi factori de risc şi decizi să nu ai încredere în ECG", spune Reilly. În ultimii ani, problema s-a agravat, deoarece comunitatea medicală a demarat atât de multe programe de educare a publicului în privinţa atacurilor de cord, încât oamenii dau buzna în spital la cea mai slabă durere pectorală. Totodată, ameninţarea proceselor de malpraxis i-a făcut pe doctori din ce în ce mai reticenţi la a-şi asuma riscuri, rezultatul fiind că doar 10% din cei care sunt internaţi cu suspiciunea de atac de

cord chiar suferă un atac de cord.

Aceasta era problema lui Reilly. Nu se mai afla în Dartmouth sau într-unul dintre acele spitale luxoase din partea de nord a oraşului, unde banii nu sunt o problemă. Era la Cook County. Conducea departamentul de medicină având la dispoziţie resurse infime. Şi totuşi, în fiecare an, spitalul aloca din ce în ce mai multe fonduri şi timp tratării unor pacienţi care nu suferiseră un atac de cord. De exemplu, un loc în secţia de cardiologie costa spitalul aproximativ 2000 de dolari pe noapte – un pacient care acuza dureri pectorale petrecea cam trei zile în spital –, deşi se putea ca respectivul pacient să nu aibă nimic în acea perioadă. Se poate conduce aşa un spital, se întrebau doctorii de la Cook County?

„Totul a început în 1996”, spune Reilly. „Puf şi simplu, nu aveam suficiente paturi pentru toţi pacienţii cu dureri pectorale. Ne contraziceam permanent în legătură cu necesitatea internării”. La vremea aceea, Cook County avea opt paturi în secţia de cardiologie şi încă douăsprezece în ceea ce se numeşte secţia de cardiologie intermediară, un pavilion pentru pacienţii cu afecţiuni mai puţin grave şi care necesita costuri mai mici (1.000 de dolari pe noapte faţă de 2000), iar personalul era format din asistente în loc de cardiologi. Cu toate acestea, numărul paturilor nu acoperea nevoile spitalului. Prin urmare, s-a mai deschis o secţie, numită secţia de observaţie, unde se puteau găzdui pacienţii timp de o jumătate de zi şi în care li se acorda o îngrijire primară. „Am creat o a treia opţiune, la un nivel inferior, şi am sperat că se va dovedi folositoare. Eram chemat pe tot parcursul nopţii. Era evident că nu aveam cum să luăm astfel de decizii într-un mod standardizat şi raţional”, mai spune Reilly.

Reilly este un bărbat înalt cu o siluetă atletică. A crescut în New York City şi a primit o educaţie iezuită întâi la Liceul Regis, unde a învăţat greacă şi latină, şi apoi la Universitatea Fordham, care l-a condus prin toată filosofia, de la antici până la Wittgenstein şi Heidegger. Înainte să

se îndrepte spre medicină, Reilly voia să urmeze o carieră în filosofie. Pe vremea când era profesor asistent la Dartmouth, Reilly a resimţit lipsa unui manual sistematic care să cuprindă problemele cu care doctorii se confruntă frecvent în ambulatoriu – ameţeli, dureri de cap sau abdominale. Prin urmare, şi-a dedicat serile libere şi weekendurile conceperii unui tratat de opt sute de pagini pe acest subiect, analizând cu meticulozitate datele disponibile pentru cele mai frecvente probleme pe care le întâlneşte un doctor generalist. „Este interesat permanent de tot felul de domenii, fie că e vorba de filosofie, poezie scoţiană sau istoria medicinii”, spune prietenul şi colegul său Arthur Evans, care a lucrat cu Reilly la proiect. „De obicei, citeşte cinci cărţi în paralel, iar o dată, pe când se afla la Dartmouth, şi-a luat un concediu pe care şi l-a petrecut lucrând la un roman”.

Desigur că Reilly ar fi putut să rămână pe Coasta de Est şi să scrie, în confortul biroului său, dotat cu aer condiţionat. Dar Cook County i-a captat interesul. Particularitatea unui spital destinat celor mai săraci şi mai neajutoraţi pacienţi este că atrage genul de asistente şi doctori care vor să ajute – Reilly era unul dintre ei. Un alt factor în decizia sa a fost precaritatea mijloacelor financiare ale Cook County, ceea ce permitea schimbări radicale – şi ce loc mai bun ar putea exista pentru cineva interesat de schimbare?

În primă fază, Reilly şi-a îndreptat atenţia către studiile unui cardiolog pe nume Lee Goldman. În anul 1979, Goldman s-a alăturat unui grup de matematicieni interesaţi de elaborarea unor reguli statistice pentru a diferenţia particule subatomice.

Interesul lui Goldman nu era fizica, însă a realizat că acelaşi set de reguli pe care le foloseau matematicienii ar putea fi aplicat în cazuri de diagnosticare a atacurilor de cord. Aşadar, a introdus sute de cazuri într-o bază de date şi a analizat factorii care pot prezice iminenţa unui atac de cord. În urma acestei analize, a dezvoltat un algoritm – o ecuaţie – care, credea el, ar putea oferi o certitudine mai

mare în tratarea durerilor pectorale. Goldman a concluzionat că doctorii ar trebui să ia în considerare, pe lângă ECG, trei factori de mare risc: (1) durerea este o angină instabilă, (2) există o acumulare de fluide în plămâni şi (3) tensiunea sistolică are o valoare mai mică de 100.

Pentru fiecare combinaţie de factori, Goldman a conceput un arbore de decizie şi planul de tratament aferent. De exemplu, un pacient cu o electrocardiogarmă normală, dar care prezintă toţi cei trei factori de risc va fi internat la secţia intermediară de cardiologie; un pacient a cărui ECG indică o ischemie acută (muşchiul cardiac nu mai primeşte suficient sânge), dar care prezentă un singur factor de risc sau chiar niciunul, va fi considerat pacient cu risc redus şi va fi transferat în ambulatoriu; un pacient la care s-a depistat o ischemie şi care prezintă toţi cei trei factori va fi internat direct la secţia de cardiologie, şi aşa mai departe.

Goldman a lucrat la arborele de decizie timp de trei ani, perfecţionându-l constant. Fiecare articol ştiinţific se încheia cu un îndemn puternic de a face o cercetare activă şi practică înainte de a-l folosi în tratarea pacienţilor. Cu toate acestea, odată cu trecerea anilor, nimeni nu s-a arătat dispus să facă acel tip de cercetare – nici la Harvard Medical School, unde Goldman şi-a început lucrarea, nici la prestigioasă University of California din San Francisco, unde a definitivat-o. În ciuda rigurozităţii calculelor, părea că nimeni nu crede în ideea sa, anume că o ecuaţie poate fi superioară experienţei medicale.

Ironia face că mare parte din fondurile alocate cercetării lui Goldman nu a venit din partea comunităţii medicale, ci a marinei americane. Vorbim de un om care încerca să găsească o cale de a salva vieţi, de a îmbunătăţi felul în care se tratează pacienţii în toate spitalele din America şi de a micşora costurile alocate sănătăţii cu câteva miliarde de dolari, iar singura instituţie care a crezut în el a fost Pentagonul. De ce? Motivele nu sunt uşor de intuit: dacă te afli într-un submarin pe fundul

oceanului, explorând apele inamicului, iar unul dintre oamenii tăi începe să se plângă de dureri pectorale, vei dori să ştii dacă trebuie să revii la suprafaţă (şi să îţi deconspiri poziţia) pentru a-l duce la spital sau dacă trebuie doar să-l trimiţi în cabină şi să-i dai nişte pastile.

Însă Reilly nu a dezvăluit reticenţele comunităţii medicale faţă de rezultatele cercetării lui Goldman; era o situaţie de criză. A prezentat algoritmul lui Goldman în faţa departamentului de urgenţă şi al celui de medicină şi a anunţat că va desfăşura o competiţie. În primele câteva luni, doctorii îşi vor folosi propria judecată în diagnosticarea pacienţilor cu dureri pectorale, aşa cum o făcuseră până atunci. Apoi vor utiliza algoritmul lui Goldman şi, la final, vor compara diagnosticele şi rezultatele tratamentului. Doi ani mai târziu, diferenţele erau uriaşe. Regula lui Goldman s-a dovedit câştigătoare în două direcţii: a fost cu 70% mai utilă în a identifica pacienţii care nu suferiseră un atac de cord. În al doilea rând, a fost mai sigură. Motivul pentru care doctorii evaluează posibilitatea apariţiei unui atac de cord este acela de a se asigura că pacienţii care dezvoltă complicaţii grave sunt trimişi de urgenţă la secţia de cardiologie. Bazându-se pe experienţa lor, doctorii au diagnosticat corect pacienţii cu afecţiuni grave în 75 – 89% din cazuri. Procentul de exactitate în cazul algoritmului a fost de 95%. Înarmat cu aceste dovezi, Reilly a schimbat regulile în secţia de urgenţă a spitalului. În 2001, Cook County a devenit unul dintre primele spitale din America care a lucrat cu arborele de decizie privitor la durerile pectorale. Dacă intraţi acum în camera de gardă a spitalului, veţi vedea pe perete o copie a arborelui lui Goldman.

5. Regula minimalismului

De ce este atât de important experimentul de la Cook County? Fiindcă asumăm că o decizie corectă necesită foarte multe informaţii. Dacă doctorul ne spune că trebuie să facă analize suplimentare sau o examinare mai amănunţită, vom crede întotdeauna că este o idee excelentă. În Millenium Challenge, Echipa Albastră nu s-a

îndoit un moment de faptul că superioritatea la nivel de informaţii reprezintă un avantaj în luptă. Acesta a fost al doilea punct de susţinere al aurei de invincibilitate. Aveau o gândire mai logică şi mai sistematică decât Van Riper şi ştiau mai multe. Algoritmul lui Goldman însă ne învaţă exact contrariul: toate acele informaţii în plus nu reprezintă de fapt un avantaj; nu ai nevoie decât de foarte puţine informaţii pentru a descifra un fenomen complex. Ai nevoie doar de rezultatele electrocardiogramei, de nivelul tensiunii arteriale, prezenţa lichidului în plămâni şi angina instabilă.

E, într-adevăr, o afirmaţie radicală. Să luăm de exemplu cazul ipotetic al unui bărbat care se prezintă la urgenţă acuzând o durere intermitentă în partea stângă a toracelui, care apare când urcă scările şi care durează între cinci minute şi trei ore. Examenul de torace, inimă şi electrocardiograma sunt normale, iar presiunea sistolică este de 165, deci trece de pragul de risc. Dar bărbatul are în jur de şaizeci de ani, are o slujbă solicitantă, este permanent stresat, fumează, nu face sport, de ani de zile are tensiune arterială ridicată, este supraponderal, a suferit o operaţie pe inimă cu doi ani în urmă şi transpiră abundent. Toate simptomele indică faptul că trebuie internat de urgenţă la cardiologie. Algoritmul însă infirmă această concluzie. Desigur că, pe termen lung, toţi acei factori adiacenţi contează. Date fiind istoria medicală, dieta şi stilul de viaţă, pacientul are şanse mari să dezvolte o afecţiune cardiacă în următorii ani. Se poate chiar ca aceşti factori să joace un rol subtil şi important în creşterea şanselor ca ceva să i se întâmple în următoarele 72 de ore. Algoritmul lui Goldman sugerează faptul că rolul acestor factori în determinarea stării actuale a pacientului este atât de mic, încât se poate face abstracţie de ei. De fapt – şi acesta este un aspect important în explicarea eşecului Echipei Albastre – informaţiile suplimentare sunt mai mult decât inutile. Sunt nocive, ne fac să confundăm lucrurile. Doctorii nu reuşesc întotdeauna să prezică un atac de cord pentru că lucrează

cu *prea multe* informaţii.

Problema excesului de informaţie apare şi în studiile asupra doctorilor care uneori nu recunosc simptomele unui atac de cord, ale unui început de complicaţie cardiacă sau chiar a uneia prezente deja. Se pare că doctorii sunt mai predispuşi la această greşeală în cazul femeilor şi al minorităţilor. Motivul este că rasa şi sexul au o anumită influenţă asupra afecţiunilor cardiace; negrii prezintă un profil de risc diferit de al albilor, iar femeile simt predispuse la un atac de cord la o vârstă mai înaintată decât bărbaţii. Problema apare în momentul în care sexul şi rasa devin factori în luarea unei decizii în privinţa unui pacient. Singura consecinţă este să-l copleşească pe doctorul care pune diagnosticul. În astfel de cazuri, ar fi de preferat să ştie mai puţine lucruri despre pacient – adică să nu ştie dacă bolnavul este negru sau alb, bărbat sau femeie.

Nu e de mirare atunci că ideile lui Goldman au fost primite cu atâta scepticism. Nu pare logic să facem abstracţie de informaţii utile. „De aici vine reticenţa faţă de regula deciziei”, spune Reilly. „Doctorii nu au încredere într-o astfel de abordare. Ei spun aşa: «Procesul ar trebui să fie mai complicat, nu să se rezume la efectuarea unui ECG şi la aceste întrebări. De ce nu ne interesează dacă pacientul a avut diabet, câţi ani are sau dacă a mai avut un atac de cord până acum?» Toate aceste întrebări sunt evidente. Reacţia lor este ceva de felul: «Ce baliverne, nu aşa se iau deciziile»”. Arthur Evans crede că doctorii împărtăşesc concepţia cum că o decizie de viaţă şi de moarte trebuie să fie complicată. „Doctorii au impresia că regulile sunt pentru oamenii obişnuiţi. Ai o satisfacţie mult mai mare când ajungi la o decizie pe cont propriu. Oricine poată să urmeze un algoritm. Există tendinţa de a spune: «Sunt sigur că mă pot descurca mai bine. Nu poate să fie atât de simplu şi eficient; altfel de ce mi-ar da un salariu atât de mare?» „Algoritmul are ceva dubios.

Cu mulţi ani în urmă, un cercetător pe nume Stuart Oskamp a condus un studiu faimos în care a strâns un

grup de psihologi şi le-a prezentat spre analiză cazul unui veteran de război în vârstă de douăzeci şi nouă de ani, pe nume Joseph Kidd. În prima fază a experimentului, le-a pus la dispoziţie informaţii de bază cu privire la Kidd. Ulterior, le-a oferit o pagină şi jumătate de date (scris mic) despre copilăria lui. În a treia fază, au urmat două pagini cu informaţii despre anii de liceu şi facultate. La final, le-a făcut o prezentare detaliată a timpului pe care l-a petrecut în armată şi a activităţilor sale ulterioare. După fiecare fază a studiului, doctorilor li s-a cerut să răspundă la 25 de întrebări despre Kidd, cu câte trei variante de răspuns. Oskamp a observat că, pe măsură ce informaţiile se acumulau, încrederea psihologilor în acurateţea diagnosticelor lor creştea considerabil. Dar oare chiar erau mai corecte? Studiul a dovedit contrariul. La fiecare informaţie nouă, doctorii îşi revizuiau răspunsurile la opt, nouă sau zece întrebări, însă acurateţea, per total, a rămas undeva la 30%.

„Pe măsură ce primeau mai multe informaţii, a concluzionat Oskamp, încrederea în propriile decizii creştea într-un ritm mult mai accelerat decât corectitudinea deciziilor”. Exact acelaşi fenomen are loc în secţia de urgenţă. Iau în calcul mult mai multe informaţii decât ar avea nevoie pentru că asta le dă încredere în ei – trebuie să aibă încredere de vreme ce sunt responsabili de viaţa unui om. Ironia este că tocmai acea dorinţă de a se simţi încrezători ajunge să le ştirbească acurateţea deciziilor. Introduc acele informaţii suplimentare în ecuaţia deja complicată din mintea lor şi se împotmolesc şi mai tare.

Pe scurt, Reilly şi echipa de la Cook County încercau să structureze spontaneitatea personalului de la urgenţă. Algoritmul este o regulă care îi protejează pe doctori împotriva pericolului pe care îl reprezintă excesul de informaţii – aşa cum regula acordului îi protejează pe actorii de improvizaţie în timpul spectacolului. Algoritmul le dă posibilitatea să se ocupe de toate celelalte decizii urgente: dacă pacientul nu suferă un atac de cord, care

este problema? Trebuie să-i acord mai mult timp acestui pacient sau să mă ocup de cineva care are probleme mai grave? Cum ar trebui să vorbesc şi să mă comport cu el? Cum pot să-l ajut să se însănătoşească?

„Printre altele, Brendan vrea să-i convingă pe doctori să vorbească şi să-i asculte cu adevărat pe pacienţi, să facă o examinare atentă şi meticuloasă – abilităţi pe care multe programe de instruire le neglijează", spune Evans. Este absolut convins că aceste activităţi joacă un rol vital în crearea unei legături cu pacientul. El este de părere că nu poţi avea grijă de cineva dacă nu ştii câteva lucruri despre el sau ea – locuinţă, cartier, viaţă. Crede că medicina are multiple aspecte sociale şi psihologice de care doctorii nu ţin seama suficient de mult.

Cred că de aici rezultă două chestiuni importante. Prima este că un proces decizional corect înseamnă echilibru între gândirea raţională şi cea instinctivă. Bob Golomb este un agent de vânzări de succes pentru că are o intuiţie extraordinară a intenţiilor, a nevoilor şi a emoţiilor clienţilor săi. În acelaşi timp, experienţa l-a învăţat cum să stopeze acest proces: când să împiedice, în mod conştient, o anumită judecată spontană. Doctorii de la Cook County reuşesc să ţină în frâu haosul din secţia de urgenţe pentru că Lee Goldman a petrecut luni de zile în faţa calculatorului, analizând toate informaţiile disponibile. Gândirea raţională este un instrument magnific, dacă ne permitem luxul de a face o pauză, ajutorul calculatorului şi o sarcină bine definită, iar roadele acestui tip de analiză pot înlesni cunoaşterea spontană.

Cea de-a doua lecţie este că o decizie corectă are nevoie de simplitate. John Gottman a luat o problemă complexă şi a redus-o la elementele fundamentale: ne-a demonstrat că până şi cele mai complicate relaţii şi probleme conţin un tipar identificabil. Cercetarea lui Lee Goldman dovedeşte că pentru identificarea acelui tipar trebuie să urmăm regula minimalismului. Un torent de informaţii nu face altceva decât să îngreuneze identificarea acelui tipar. Pentru a lua decizii corecte,

trebuie să învăţăm să editǎm.

Când tăiem o situaţie în felii subţiri, recunoaştem tipare sau facem judecăţi spontane, totul se întâmplă la nivel inconştient. Primul lucru care l-a frapat pe Thomas Hoving la statuie a fost prospeţimea ei. Federico Zeri s-a concentrat instinctiv pe unghii. În ambele cazuri, Hoving şi Zeri au trecut pe lângă mii de consideraţii cu privire la statuie şi au selectat o anumită caracteristică din care au extras tot ce aveau nevoie. Eu cred că întreruperea acestui proces de editare este periculos – când nu facem asta sau nu ştim ce să editǎm sau contextul nu ne permite editarea.

Vă mai amintiţi de Sheena Iyengar, cea care a condus cercetarea asupra fenomenului de *speed-dating*? Ei bine, ea a efectuat un alt experiment în care a plasat un stand de degustare cu gemuri exotice la Draeger, un magazin de clasă din Menlo Park, California. Uneori erau expuse şase sortimente de gem, alteori douăzeci şi patru. Voia să afle dacă numărul de sortimente disponibile influenţa cantitatea de borcane vândute. Conform gândirii economice convenţionale, cu cât oamenii au mai multe alegeri, cu atât mai dispuşi vor fi să cumpere, pentru că pot găsi acel produs care le îndeplineşte întocmai nevoile. Însă Iyengar a observat exact contrariul. 30% dintre cumpărătorii care s-au oprit la standul cu şase sortimente au cumpărat cel puţin un borcan, faţă de 3% din cei care au trecut pe lângă standul cu mai multe tipuri de gem. Explicaţia este că decizia de a cumpăra gem este una spontană. Instinctiv te îndrepţi către un anumit sortiment. Iar dacă ţi se oferă prea multe variante, dacă eşti forţat să procesezi mult mai multe informaţii decât poate suporta inconştientul, te blochezi. Caracteristica esenţială a judecăţilor spontane este simplitatea, iar dacă vrem să ne protejăm capacitatea de a face judecăţi spontane, va trebui să începem să protejăm această simplitate.

Van Riper a înţeles acest aspect. El şi Echipa Roşie au analizat situaţia. Dar au făcut-o înainte de începerea bătăliei. Odată luptele începute, Van Riper a avut grijă să nu-şi asedieze oamenii cu informaţii inutile. Şedinţele erau

scurte şi concise. Comunicarea între sediu şi comandanţi era limitată. Intenţia lui era să creeze un mediu care să faciliteze cunoaşterea spontană. În schimb, Echipa Albastră strângea tot mai multe informaţii. Se mândreau cu o bază de date de aproape patruzeci de mii de intrări. Aveau un ecran uriaş – CROP – care reda lupta în timp real. Lucrau cu experţi din toate departamentele guvernului. Erau aparent în legătură cu comandanţii celor patru servicii militare printr-o interfaţă ultrasofisticată. Beneficiau de o serie de analize riguroase ale mutărilor posibile din partea inamicului.

Însă, odată începută lupta, toate acele informaţii s-au dovedit a fi o povară. „Înţeleg cum se traduc în planificarea bătăliei toate conceptele pe care le-a dezvoltat Echipa Albastră”, spune Van Riper. „Dar mai pot oare influenţa ce se întâmplă pe câmpul de luptă? Nu cred. Când vorbim despre gândirea analitică *versus* cea intuitivă, niciuna nu este în totalitate bună sau rea. Problema apare când le foloseşti în circumstanţe neadecvate. Să presupunem că ai o companie de puşcaşi prinsă într-un atac cu mitralieră, iar comandantul îşi cheamă trupele şi le spune că trebuie să aştepte decizia superiorilor. E absurd. Trebuie să ia o decizie pe moment, să o aplice şi să meargă mai departe. Dacă am fi lucrat cu procesele Echipei Albastre, tot ce am făcut ne-ar fi luat de două ori mai mult timp, dacă nu chiar de patru ori. Atacul ar fi avut loc cu şase sau opt zile mai târziu. Procesul te sufocă. Segmentezi situaţia şi analizezi fiecare parte, dar nu mai reuşeşti să recreezi imaginea de ansamblu. E ca vremea. Un comandant nu trebuie să ştie presiunea atmosferică sau viteza vântului sau temperatura. Trebuie să ştie starea vremii. Dacă devii obsedat de strângerea informaţiilor, ajungi să te îneci în ele”.

Fratele geamăn al lui Paul Van Riper, James, s-a înrolat şi el în Marină, unde a ajuns la gradul de colonel înainte de retragerea din activitate şi, ca majoritatea oamenilor care-l ştiu bine pe Paul Van Riper, nu a fost deloc surprins de rezultatul

Millenium Challenge. „Mai nou există concepţia aceasta că, dacă îmbunătăţim serviciul de informaţii, dacă avem acces la tot, nu putem pierde”, spune colonelul Van Riper. „Fratele meu dă mereu acest exemplu: «Să spunem că te uiţi la o tablă de şah. E ceva ce nu vezi? Nu. Dar ai vreo siguranţă că vei câştiga? Absolut niciuna, pentru că nu poţi vedea cum gândeşte adversarul tău». Din ce în ce mai mulţi comandanţi vor să ştie totul, iar ideea asta îi încătuşează. Sunt prinşi. Din păcate, nu poţi şti niciodată totul”. A contat că Echipa Albastră era cu mult mai numeroasă decât inamicul? „Gândiţi-vă la *Călătoriile lui Gulliver*”, continuă colonelul Van Riper. „Uriaşul este ţinut prizonier prin puterea acelor reguli, regulamente şi proceduri. Iar cel mic? Aleargă liber şi face ce vrea”.

6. Millenium Challenge, partea a doua

Timp de o zi şi jumătate după atacul-surpriză al Echipei Roşii, sediul JFCOM a fost învăluit de o tăcere tensionată. Apoi, personalul s-a pus pe treabă. Au dat timpul înapoi. Cele şaisprezece nave ale Echipei Albastre care zăceau pe fundul Golfului Persic au fost recuperate. În prima fază a atacului, Van Riper lansase douăsprezece rachete balistice tactice asupra diverselor porturi din regiunea Golfului unde debarcaseră trupele Echipei Albastre. JFCOM i-a spus lui Van Riper că toate aceste rachete fuseseră distruse, în mod misterios şi miraculos, prin intermediul unui nou tip de scut antirachetă. Van Riper ucisese liderii ţărilor proamericane din regiune. Acum, acele asasinate nu aveau niciun efect.

Van Riper îşi aminteşte că „la o zi după atac, am intrat în camera de comandă şi l-am văzut pe asistentul meu dându-le oamenilor mei cu totul şi cu totul alte instrucţiuni: dezactivaţi radarul pentru a nu fi detectaţi de inamic, detaşaţi forţele terestre, astfel încât puşcaşii marini să poată debarca fără intruziuni. L-am întrebat dacă pot să distrug un V-22. Mi-a răspuns că nu. I-am cerut să-mi spună ce naiba se întâmplă. Acestea au fost cuvintele lui: «Cu tot respectul, am primit ordine din partea directorului programului să dau instrucţiuni complet

diferite». Runda a doua a fost în totalitate regizată, iar dacă obţineau rezultatul dorit, luau totul de la zero”.

Millenium Challenge – partea a doua a fost câştigat de Echipa Albastră, printr-o victorie covârşitoare. De data aceasta, experimentul Pentagonului a fost la adăpost de surprize, probleme de perspicacitate, de complexităţile şi confuzia care caracterizează lumea reală. La final, analiştii de la JFCO şi Pentagonul au fost extaziaţi. Ceaţa războiului fusese ridicată. Strategia militară fusese transformată, iar în această notă de încredere, Pentagonul şi-a îndreptat atenţia către adevăratul Golf Persic. Un dictator fără scrupule ameninţa stabilitatea regiunii. Era un opozant virulent al Americii. Avea o forţă de luptă considerabilă, formată din grupuri etnice şi religioase şi era suspectat că lucrează cu organizaţii teroriste. Ţara avea nevoie să fie eliberată şi să ajungă la o stabilitate. Dacă făceau totul ca la carte – cu ajutorul CROP, DIM ŞI PMESI – cât putea să fie de greu?

5 Dilema lui Kenna: metoda corectă – şi metoda greşită – de a-i întreba pe oameni ce-şi doresc

Cântăreţul de muzică rock pe nume Kenna a crescut în Virginia Beach, părinţii lui fiind din Etiopia. Tatăl lui a absolvit Cambridge University şi apoi a fost profesor de economie. Familia sa îl urmărea pe Peter Jennings şi CNN, şi ascultau Kenny Rogers. „Tatălui meu îi plăcea Kenny Rogers pentru că avea un mesaj de transmis în melodia aceea, «The Gambler»”, explică Kenna. „Totul se reducea la lecţii pe care trebuie să le învăţăm şi la bani. Părinţii mei voiau să ajung mai departe decât au reuşit ei”. Din când în când, unchiul lui Kenna venea în vizită şi îi arăta lucruri noi precum muzica disco, dansul şi Michael Jackson. Kenna se uita la el şi îi spunea că nu înţelege. Principala sa preocupare era skateboardingul. Construise o rampă în spatele casei şi se juca cu un băiat din vecini. Într-o bună zi, tovarăşul lui de joacă l-a dus în camera sa, care era tapetată cu poze ale unor formaţii de care Kenna nici nu auzise. Băiatul i-a dat o casetă cu albumul *The Joshua Tree* al formaţiei U2: „Am ascultat-o de atât de

multe ori, încât am stricat-o. Nu ştiam, nu mă gândisem niciodată că muzica ar putea să sune aşa. Cred că aveam vreo unsprezece sau doisprezece ani. Atunci a început totul, muzica mi-a deschis ochii", îşi aminteşte Kenna.

Kenna este foarte înalt, chipeş, ras în cap şi cu cioc. Arată ca un star rock, dar nu are nimic din vanitatea, aroganţa şi afectarea specifice starurilor. Are o sensibilitate aparte. Este politicos, atent, incredibil de modest şi vorbeşte cu sinceritatea senină a unui absolvent de facultate. La începutul carierei sale, când a cântat în deschiderea concertului No Doubt (o formaţie foarte respectată), ori a uitat să-şi spună numele pe scenă (după cum spune managerul lui), ori s-a decis să nu se prezinte (versiunea proprie). „Cine eşti?" strigau fanii la sfârşitul concertului. Kenna este tipul de om care contrazice întotdeauna aşteptările oamenilor, ceea ce îl face pe de-o parte atât de interesant, iar pe de altă parte este un lucru care i-a cauzat unele probleme de-a lungul carierei artistice.

Pe la jumătatea adolescenţei, Kenna a învăţat singur să cânte la pian. I-a ascultat pe Stevie Wonder şi pe Martin Gaye pentru că voia să înveţe să cânte. La audiţie avea un pian, dar în concert nu, aşadar a ieşit pe scenă şi a cântat o melodie de Brian McKnight, o cappella. A început să compună muzică. A reuşit să strângă nişte bani şi a închiriat un studio. A înregistrat o casetă demo. Cântecele lui era speciale – nu ciudate, speciale. Nu erau uşor de încadrat într-un gen. Câteodată oamenii îi încadrează muzica în stilul R & B, ceea ce îl enervează, pentru că simte că asta se datorează faptului că este afro-american. Site-urile de muzică îl plasează în categoria alternativ, electronic sau diverse. Un cunoscut critic de muzică a încercat să rezolve această problemă etichetând muzica lui Kenna ca o combinaţie între new wave-ul britanic şi hip-hop.

Genul din care face parte muzica lui Kenna este dificil de identificat, însă e o chestiune căreia, cel puţin la început, nu îi dădea prea mare importanţă. A avut norocul

să cunoască câteva persoane din industria muzicală prin intermediul unui prieten din liceu. „Totul pare să se lege în viaţa mea”, spune Kenna. Cântecele lui i-au atras atenţia unui agent A & R – căutător de talente pentru o casă de discuri – iar apoi demo-ul a ajuns la Craig Kallman, copreşedintele Atlantic Records. Se pare că norocul i-a surâs. Kallman spune despre sine că este obsedat de muzică, iar asta se poate deduce şi din colecţia sa de două sute de mii de noi artişti pe care îi ascultă în fiecare weekend. Îşi dă seama în primele cinci sau zece secunde că marea majoritate nu o să ajungă niciodată la public. Totuşi, în fiecare weekend, găseşte câţiva care îi suscită interesul, iar foarte rar se întâmplă ca o melodie sau un muzician să-l facă să se ridice de pe scaun. Kenna a fost unul dintre ei. „Am rămas fără cuvinte”, îşi aminteşte Kallman. „Mi-am spus că trebuie să-l cunosc pe tipul ăsta. L-am adus imediat la New York. A început să cânte, serios, chiar aşa – Kallman arată cu mâinile o distanţă de o jumătate de metru – faţă în faţă”. Mai târziu, Kenna se afla într-un studio de înregistrări cu unul dintre prietenii săi care era producător. Acolo mai era un bărbat pe nume Danny Wimmer, care lucra cu Fred Durst, vocalistul formaţiei Limpbizkit, la vremea aceea una dintre cele mai populare formaţii rock din America. Danny a ascultat melodiile lui Kenna şi a fost fascinat. L-a sunat pe Durst şi i-a pus la telefon una din pisele lui Kenna, *Freetime*. Durst i-a spus să semneze un contract cu el. Ulterior, Paul McGuiness, managerul U2, cea mai importantă formaţie rock din lume, a ascultat albumul lui Kenna şi l-a chemat în Irlanda pentru o întâlnire. Apoi, Kenna a realizat un videoclip pentru una din melodiile sale, cu costuri foarte mici, şi l-a trimis celor de la MTV2, versiunea MTV pentru iubitorii de muzică mai serioşi. Casele de discuri investesc sute de mii de dolari în promovare pentru a-şi distribui piesele la MTV şi se consideră norocoşi dacă sunt difuzate de o sută sau două sute de ori. Kenna s-a prezentat direct la MTV cu videoclipul său, care a fost difuzat de 475 de ori în primele câteva luni. Apoi, Kenna a înregistrat un album

complet pe care i l-a dat lui Kallman, care l-a trimis tuturor directorilor de la Atlantic. „Toţi îl voiau, ceea ce se întâmplă foarte, foarte rar”, îşi aminteşte Kallman. La scurt timp după concertul de deschidere pentru No Doubt, managerul său a primit un telefon de la Roxy, un club din Los Angeles foarte cunoscut pe scena muzicii rock. L-au întrebat dacă Kenna ar vrea să cânte acolo. Le-a răspuns că da şi apoi a anunţat concertul pe site-ul său, la patru şi jumătate în ziua de dinaintea concertului. „A doua zi, după-amiază, ne-au sunat cei de la Roxy. Nu aveau suficiente locuri pentru public. Mă gândeam că vor fi cel mult o sută de oameni”, spune Kenna. „Era plin, cei din primele rânduri ştiau toate versurile. A fost halucinant”.

Cu alte cuvinte, nişte oameni care se pricep cu adevărat la muzică (genul de oameni care conduc case de discuri, care merg în cluburi şi cunosc bine industria) iubesc muzica lui Kenna. Aud o melodie a lui şi, într-o secundă, se gândesc *wow*! mai exact, instinctul le spune că este genul de artist pe care oamenii – cei care cumpără discuri – îl vor plăcea. Aici însă apare problema. De fiecare dată când au încercat să verifice acest instinct, s-a dovedit că oamenii nu-l plăceau.

În perioada în care albumul lui Kenna circula de la o casă de producţie la alta în New York, a fost supus unei cercetări de piaţă de trei ori. Aceasta este o practică obişnuită în industria muzicii. Pentru a fi considerat de succes, muzica unui artist trebuie să fie difuzată la radio. Iar posturile de radio nu difuzează decât un număr redus de melodii care, conform cercetărilor de piaţă, vor prinde imediat la public. Prin urmare, înainte de a investi milioane de dolari într-un muzician, casele de discuri preferă să aloce câteva mii de dolari pentru a testa piaţa, în acelaşi mod în care o fac radiourile.

Sunt firme, de exemplu, care postează melodii pe Internet şi apoi colectează şi analizează părerile oamenilor care intră pe site şi le ascultă. Alte companii difuzează melodia la telefon sau trimit CD-uri unui cerc de „juraţi”. Sute de pasionaţi de muzică votează un anumit cântec, iar

de-a lungul anilor, sistemele de vot au devenit din ce în ce mai sofisticate. Pick the Hits, de pildă, un serviciu de vot din afara Washingtonului, are o bază de date de două sute de mii de oameni care votează din când în când. Ei şi-au dat seama că, pentru o melodie difuzată la radio Top 40 care obţine un punctaj de 3, pe o scară de la 1 la 4 (unde 1 înseamnă că „nu mi-a plăcut această melodie”), şansele de a ajunge un hit sunt în jurul a 85%.

Înregistrarea lui Kenna a trecut printr-o astfel de cercetare, iar rezultatele au fost descurajatoare. Music Research, o companie cu sediul în California, a trimis CD-ul lui Kenna unui număr de o mie două sute de oameni, selectaţi în funcţie de vârstă, sex şi etnie. I-au sunat trei zile mai târziu pe cât de mulţi au putut şi i-au rugat să evalueze muzica lui Kenna pe o scară de la o la 4. Concluzia raportului de douăzeci şi cinci de pagini a fost un politicos „mediocru”. Una din cele mai promiţătoare melodii, *Freetime*, a obţinut 1, 3 din partea ascultătorilor de rock şi O, 8 printre fanii posturilor R & B. Pick the Hits a făcut o evaluare a fiecărei melodii de pe album, iar două dintre melodii au obţinut un punctaj mediu, celelalte opt neatingând pragul de mijloc. De data aceasta, concluzia a fost şi mai directă: „Kenna şi melodiile sale nu au un public stabil şi au un potenţial limitat de a fi difuzate la radio”.

Kenna s-a întâlnit întâmplător la un concert cu Paul McGuiness, managerul trupei U2. „Tipul ăsta, a spus McGuiness arătând spre Kenna, va schimba lumea”. Acesta a fost instinctul lui, iar managerul unei formaţii ca U2 se pricepe la muzică. Dar oamenii a căror lume Kenna urma să o schimbe nu păreau să împărtăşească părerea lui McGuiness, iar când s-au colectat rezultatele tuturor campaniilor de cercetare, cariera lui Kenna, odată foarte promiţătoare, părea sortită eşecului. Pentru a ajunge la radio, avea nevoie de dovezi consistente că publicul îl place – iar până la acel moment, acele dovezi un existau.

1. O altă perspectivă asupra primelor impresii

În *Behind the Oval Office*, o carte de memorii despre perioada în care a lucrat în domeniul sondajelor politice,

Dick Morris vorbeşte despre călătoria pe care a făcut-o în Arkansas în 1977, pentru a se întâlni cu procurorul general al statului, un tânăr ambiţios în vârstă de treizeci şi unu de ani pe nume Bill Clinton:

I-am explicat că ideea mi-a venit de la sondajele pe care le făcea prietenul meu, Dick Dresner, pentru industria filmului. Înainte de lansarea ultimului *James Bond* sau a părţii a doua dintr-un film ca *Jaws*, companiile de film îl angajau pe Dresner să facă un rezumat al acţiunii pentru a testa succesul la public. Dresner transmitea materialele de prezentare şi sloganul filmului pentru a afla care dintre ele sunt mai populare. Câteodată prezenta iubitorilor de cinema finaluri alternative sau chiar alte decoruri pentru anumite scene pentru a le afla preferinţele.

„Şi aplici aceste tehnici în politică?”, l-a întrebat Clinton.

I-am explicat cum s-ar putea face: „De ce nu am face acelaşi lucru cu spoturile electorale, cu discursurile sau cu dezbaterile între candidaţi? Iar după fiecare discurs, i-am putea întreba pe cine ar vota. Aşa am putea vedea la ce argumente sunt sensibili votanţii, la câţi ajung ele şi cine sunt acei votanţi”.

Am petrecut cam patru ore împreună, timp în care am luat prânzul în biroul lui. I-am arătat câteva mostre de sondaje pe care le făcusem.

Era fascinat de procedeu. Avea la îndemână un instrument care putea reduce nebănuitele căi ale politicii la o testare şi o evaluare ştiinţifice.

Morris avea să devină unul dintre principalii consilieri ai lui Clinton când acesta a devenit preşedinte, iar mulţi oameni au perceput obsesia sa faţă de sondaje ca fiind deosebit de problematică – ca o contaminare a obligaţiei aleşilor de a conduce şi de a acţiona conform principiilor. Acuza este un pic nedreaptă. Tot ce făcea Morris era să aplice în politică noţiunile care guvernează lumea afacerilor. Cu toţii vrem să descifrăm reacţiile puternice şi misterioase pe care le avem faţă de lumea înconjurătoare. Producătorii de filme, de detergenţi,

maşini sau muzică vor să ştie ce părere avem despre produsele lor. Tocmai de aceea oamenii din industria muzicii care l-au plăcut pe Kenna nu s-au rezumat la reacţia instinctivă faţă de muzica sa. Intuiţiile cu privire la preferinţele publicului sunt prea misterioase şi nesigure. Muzica lui Kenna a fost supusă unei cercetări de piaţă pentru că se pare că cea mai sigură cale de a afla ce vrea publicul este să-l întrebi direct.

Dar e oare chiar aşa? Dacă i-am fi întrebat pe studenţii lui Bargh de ce aşteptau timid pe hol după ce fuseseră condiţionaţi să se comporte politicos, nu ne-ar fi putut spune. Dacă i-am fi întrebat pe jucătorii din experimentul Iowa de ce tind să aleagă cărţi din pachetele albastre, din nou nu am fi obţinut un răspuns – cel puţin nu până la a optzecea carte. Sam Gosling şi John Gottman au demonstrat că putem afla mult mai multe despre oameni dacă suntem atenţi la limbajul corpului, la expresiile faciale, uitându-ne prin bibliotecă sau la tablourile de pe pereţi decât dacă-i întrebăm direct. Vic Braden a descoperit că, deşi oamenii simt foarte dispuşi şi foarte pricepuţi în a-şi justifica acţiunile, acele explicaţii, cu precădere acel gen de opinii şi decizii care izvorăsc din inconştient, nu sunt neapărat corecte. De fapt, câteodată par chiar fanteziste. Prin urmare, când oamenilor li se cere o opinie faţă de ceva – o melodie, un film pe care l-au văzut recent sau discursul unui politician – cât de mult ar trebui să ne încredem în răspunsurile lor? Pare uşor să aflăm părerea cuiva despre o piesă rock. Adevărul este că nu e deloc uşor, iar cei care conduc focus-grupuri sau sondaje de opinie nu au fost întotdeauna conştienţi de acest aspect. Pentru a afla cât de talentat este Kenna va fi necesară o cercetare mai aprofundată a judecăţilor noastre spontane.

2. Provocarea Pepsi

La începutul anilor ’80, compania Coca Cola avea mari îndoieli cu privire la viitorul său. Pe vremuri, Coca Cola era de departe stăpâna industriei internaţionale de băuturi carbogazoase. Însă Pepsi începuse să câştige teren. În 1972, 18% din consumatorii de băuturi

carbogazoase susţineau că beau doar Coca Cola, faţă de 4% care se declarau fani Pepsi. La începutul anilor ’80, consumul de Cola scăzuse la 12%, iar Pepsi ajunsese la 11% – în ciuda faptului că prima era mult mai uşor de găsit şi a unui buget anual de publicitate de 100 de milioane de dolari.

În mijlocul acestei transformări, Pepsi a început să difuzeze reclame TV, în toată ţara, în care cele două mărci erau prezentate împreună, în ceea ce a purtat numele de Provocarea Pepsi. Panii Coca Cola erau rugaţi să guste din două pahare, unul marcat cu M şi unul cu Q. Pe care l-au ales? Invariabil, răspunsul era M şi, ca să vezi, M era de fapt Pepsi! Reacţia iniţială a celor de la Coca Cola a fost să conteste rezultatele. Dar când au efectuat ei înşişi acelaşi studiu, au descoperit că majoritatea degustătorilor (57%) au ales Pepsi. Diferenţa dintre 57 şi 43 de procente este uriaşă, mai ales într-o lume în care o zecime de procent valorează milioane de dolari, şi nu e greu de imaginat ce şoc a provocat acest rezultat conducerii Coca Cola. Aura de mister din jurul Coca Cola a fost întotdeauna reţeta secretă, neschimbată de la începuturile companiei. Acum însă existau dovezi incontestabile că vremea Coca Cola trecuse.

Directorii companiei au dezvoltat o multitudine de proiecte de cercetare de piaţă. Rezultatele erau din ce în ce mai dezamăgitoare. „Gustul uşor înţepător, principala caracteristică prin care se distingea Coca Cola, era descris acum ca fiind aspru”, spunea la acea vreme Brian Dyson, directorul de operaţiuni pentru piaţa americană. „Iar cuvinte ca «plin» şi «suav» sunt asociate cu Pepsi. Poate că ne-am schimbat modul în care ne potolim setea”. La acea vreme, directorul departamentului de cercetare de piaţă era Roy Stout. El a devenit unul dintre angajaţii cei mai conştienţi de gravitatea rezultatelor Provocării Pepsi. „Atâta vreme cât avem de două ori mai multe automate de băuturi, mai multe puncte de vânzare, un buget de promovare mai mare şi preţuri competitive, de ce avem o cotă de piaţă în scădere?”, i-a întrebat pe cei din

managementul Coca Cola. „Dacă analizezi Provocarea Pepsi, nu ai cum să nu-ţi pui problema gustului”.

Aşa s-a născut ceea ce poartă numele de Noua Cola (New Coke). Cercetătorii de la Cola au modificat reţeta secretă, iar băutura a devenit mai slabă şi mai dulce – mai aproape de gustul Pepsi. Schimbarea s-a văzut imediat în studiile de piaţă: Pepsi şi Cola au obţinut punctaje egale. Au continuat să facă modificări. În septembrie 1984, s-a lansat varianta finală a Noii Cola. Au lucrat cu un eşantion de sute de mii de consumatori de pe întreg teritoriul Americii de Nord, iar în testele de degustare, Noua Cola a obţinut 6 – 8 procente peste Pepsi. Conducerea era încântată. Noua băutură a intrat în producţie. La conferinţa de presă în care s-a anunţat lansarea Noii Cola, CEO-ul companiei, Roberto C. Goizueta a numit produsul „cea mai sigură mişcare pe care compania a făcut-o vreodată”.

Nu existau motive de îndoială că aşa era. Consumatorii au fost întrebaţi, în cel mai simplu şi mai direct mod posibil, ce părere au. Au răspuns că nu le plăcea vechea Cola, dar că sunt foarte încântaţi de noua versiune. Aşadar, toate premisele succesului erau acolo.

Din păcate, rezultatul a fost un dezastru. Băutorii de Cola au reacţionat cu furie împotriva Noii Cola. Protestele se înmulţeau pe zi ce trecea. Coca Cola a intrat în colaps şi au fost obligaţi să revină la formula clasică, moment în care vânzările Noii Cola au încetat cu totul. Noua variantă nu a avut succesul scontat. Nici aparentul succes inevitabil al Pepsi – care fusese prezis de cercetările de piaţă – nu s-a materializat. De-a lungul ultimilor douăzeci de ani, compania Coca Cola a mers înainte cu un produs dovedit inferior de rezultatele testelor de gust, cu toate acestea, a rămas băutura răcoritoare numărul unu în lume. Istoria Noii Cola este o ilustrare prefectă a dificultăţii de a afla ce cred oamenii cu adevărat.

3. Orbul îl conduce pe orb

Dificultatea interpretării rezultatelor Provocării Pepsi rezidă în faptul că s-a bazat pe ceea ce industria numeşte

sip test (degustare) sau CLT (*central location test*). Subiecţii nu beau toată cantitatea de lichid. Iau o înghiţitură din fiecare pahar şi aleg unul dintre ele. Să presupunem că vă cer să testaţi o băutură carbogazoasă un pic diferit. Să spunem că vă dau un bax de sticle acasă şi vă cer după câteva săptămâni să-mi spuneţi cum vi s-a părut. Credeţi că asta v-ar schimba opinia? S-a dovedit că da. Carol Dollard a lucrat câţiva ani în departamentul de dezvoltare de produse al Pepsi şi spune că „s-a întâmplat de multe ori ca testul CLT să genereze un rezultat, iar testul evaluării la domiciliu să arate unul contrar. De exemplu, într-un CLT, consumatorii pot testa trei sau patru tipuri de băuturi, luând o înghiţitură sau două din fiecare. Una e să iei o înghiţitură şi alta e să bei pe îndelete o sticlă întreagă. Câteodată o sorbitură are gust bun şi o sticlă nu. De aceea, testul la domiciliu este mult mai relevant. Consumatorul nu se află într-un mediu artificial, ci în casa lui, în faţa televizorului, iar felul în care percepe gustul atunci reprezintă cel mai sigur indicator al succesului băuturii după ce este lansată”.

Dollard spune, de pildă, că una dintre caracteristicile cele mai înşelătoare într-un test de degustare este gustul dulce: „La o înghiţitură, oamenii apreciază băuturile dulci. Dar dacă trebuie să bea o sticlă sau o cutie întreagă, acel gust dulce poate deveni prea puternic sau chiar un pic greţos”. Pepsi este mai dulce decât Cola, deci are din start un avantaj la testul înghiţiturii. Pepsi are o aromă explozivă de citrice, faţă de tenta de stafide-vanilie a Cola. Însă acea explozie dispare pe măsură ce bei mai mult, acesta fiind un alt motiv de îngrijorare pentru Cola. Cu alte cuvinte, Pepsi este o băutură făcută pentru testele de degustare. Să înţelegem de aici că Provocarea Pepsi a fost o înşelătorie? Nicidecum. Înseamnă doar că avem două reacţii diferite la băuturi gen Cola: una, după ce luăm o înghiţitură, o alta, după ce consumăm o sticlă întreagă. Pentru a ne lămuri, va trebui să decidem care dintre cele două reacţii ne interesează. Apoi mai există ceea ce poartă numele de transferul senzaţiilor. Conceptul a fost elaborat

de unul dintre cei mai proeminenţi reprezentanţi ai marketingului în secolul XX, Louis Cheskin, născut în Ucraina şi crescut în Statele Unite. Cheskin era convins că, atunci când evaluează un produs din magazin, inconştient oamenii transferă asupra produsului în sine senzaţiile şi impresiile pe care le provoacă ambalajul. El credea că majoritatea dintre noi nu distingem – cel puţin la nivel inconştient – între ambalaj şi produs. Ambalajul face parte din produs.

Unul din proiectele lui Cheskin a fost margarina, care la finele anilor ’40 nu era un produs foarte popular. Consumatorii nu consumau şi nu erau interesaţi de margarină. Cheskin voia să ştie care este motivul lipsei de interes pentru acest produs. Era posibil, se gândea el, ca vina să o poarte asocierile pe care consumatorii le făceau cu margarina. Era decis să descifreze misterul. La acea vreme, margarina era albă. Cheskin a colorat-o în galben, astfel încât să semene cu untul. Apoi a organizat o serie de mese la care a invitat gospodine. Dorind să surprindă reacţiile inconştiente ale subiecţilor săi, nu le-a spus că este o testare de produs. „Presupun că toate femeile purtau mănuşi albe”, spune Davis Masten, în prezent unul dintre directorii firmei de consultanţă înfiinţate de Cheskin. „A invitat câţiva vorbitori şi le-a servit mâncare, printre care bucăţele de unt şi de margarină. Margarina era galbenă. Niciuna dintre invitate nu ştia de diferenţa dintre produse. La final, când li s-a cerut să evalueze vorbitorii şi mâncarea, toată lumea a spus că «untul» era chiar bun”. Studiile de piaţă concluzionaseră că margarina nu avea niciun viitor. În acest punct, Louis a decis să abordeze problema dintr-un alt unghi.

Acum problema creşterii vânzărilor de margarină era mult mai clară. Cheskin i-a sugerat clientului să-şi numească produsul Imperial Margarine şi să pună o coroană impresionantă pe ambalaj. În lumina recentului test, le-a spus că este crucial ca margarina să fie galbenă. Un alt sfat a fost să o ambaleze în folie de aluminiu, care la vremea aceea era asociată cu calitatea. Evident, între o

felie unsă cu margarină albă şi una cu margarină galbenă Imperial Margarine ambalată în folie de aluminiu, cea de-a doua felie ieşea câştigătoare de fiecare dată. „Nu întrebi niciodată: «O doriţi pe cea în folie?», pentru că răspunsul va fi întotdeauna «Nu ştiu» sau «De ce aş vrea?»”, spune Masten. „Pur şi simplu, îi întrebi care le place mai mult, iar prin această metodă indirectă, începi să înţelegi care sunt adevăratele lor motivaţii”.

Compania Cheskin a oferit un exemplu rafinat de transfer al senzaţiilor în urmă cu câţiva ani, când au studiat două mărci de coniac ieftin, Christian Brothers şi E & J (cea de-a doua, pentru a vă face o idee referitoare la segmentul de populaţie pe care-l vizează, este cunoscută ca Easy Jesus). Clientul lor, Christian Brothers, voia să ştie de ce, după ani de zile în care au dominat piaţa, pe acest segment, încep să piardă teren în faţa E & J. Coniacul lor nu era nici mai scump, nici mai greu de găsit, nici promovarea nu era mai slabă (în condiţiile în care promovarea, oricum, nu prea există pe acest segment). Deci unde era problema?

Cheskin a efectuat un test în care a lucrat cu două sute de consumatori de coniac, fără să le spună ce produse urmează să deguste. Cele două mărci au obţinut un punctaj asemănător. „Apoi am repetat testul, de data aceasta cu o modificare”, spune Darrel Rhea, un alt director al companiei. „Le-am spus degustătorilor ce băuturi urmau să testeze. Acum a avut loc un tranfer de senzaţii în virtutea numelui, ceea ce a condus la o predilecţie pentru Christian Brothers”. A fost evident că oamenii operau mai multe asocieri pozitive cu numele Christian Brothers decât cu E & J. Misterul părea să se adâncească, pentru că, de vreme ce brandul lor era mai puternic, de ce cota de piaţă era în scădere? „Aşadar, mai facem un test cu două sute de oameni. De data aceasta, cele două mărci sunt plasate în fundal, perfect vizibile. Ce credeţi că s-a întâmplat? E & J obţine un procent mai ridicat. Aveam răspunsul problemei Christian

Brothers. Problema nu era produsul în sine sau

poziţionarea brandului, *ci ambalajul*" Rhea mi-a arătat imagini cu cele două sticle de coniac, aşa cum arătau la vremea aceea. Christian Bothers arăta ca o sticlă de vin: un gât lung şi subţire, cu o etichetă simplă alb cu negru. Prin comparaţie, sticla de E & J era mult sofisticată: mai aplatizată, ca un decantor, sticlă fumurie, folie de aluminiu în jurul gâtului şi o etichetă închisă la culoare cu o textură bogată. Pentru a duce demonstraţia până la capăt, Rhea şi colegii săi au mai făcut un test. Au servit coniac Christian Bothers în sticlă de E & J şi invers. Care dintre ele a câştigat? Christian Brothers şi-a depăşit cu mult concurentul. Acum aveau gustul potrivit, brandul potrivit şi *sticla* potrivită. Compania a recreat sticla pentru a semăna mai mult cu E & J şi, evident, problema a fost rezolvată.

Sediul Cheskin se află la ieşirea din San Francisco, iar după întâlnire, Masten şi Rhea m-au dus la supermarketul Nob Hill Farms de peste drum, unul din acele magazine alimentare strălucitoare şi uriaşe, caracteristice suburbiilor americane. „Am făcut teste aproape în fiecare raion", mi-a mărturist Masten când am intrat. Ne-am îndreptat spre secţiunea de băuturi. Rhea a luat o cutie de a 7-Up. „Am testat câteva variante şi am descoperit că, dacă adăugăm 15% mai mult galben la ambalajul verde al cutiei – oamenii spun că se simte o aromă mai puternică de lămâie şi că le-am stricat băutura. «Sper că nu aveţi de gând să faceţi o chestie de genul Noua Cola», este reacţia lor. Vorbim despre exact acelaşi produs, însă un set diferit de senzaţii a fost transferat dinspre sticlă, ceea ce, în cazul de faţă, nu e neapărat un lucru bun".

Am trecut apoi la raionul de conserve. Masten a luat o conservă de Chef Boyardee Ravioli şi mi-a atras atenţia asupra imaginii bucătarului de pe ambalaj. „Numele lui este Hector. Suntem familiarizaţi cu genul acesta de personaje, precum

Orville Redenbacher, Betty Crocker sau femeia de pe pachetul de Sun-Maid Raisins. Ca regulă generală, cu cât consumatorii se simt mai aproape de mâncarea însăşi, cu

atât vor fi mai conservatori. Asta înseamnă că Hector vă trebuie să arate cât mai uman, astfel încât consumatorii să poată rezona la chipul său. De obicei, o imagine cu faţa cuiva va atrage mai mult decât corpul în întregime. L-am testat pe Hector din mai multe unghiuri. Ravioli va avea un gust mai bun dacă modificăm imaginea? Mai degrabă poţi să strici totul, de exemplu, făcându-l să semene cu un personaj de desene animate. Am analizat tot felul de imagini cu el, de la fotografie până la desen animat. Cu cât înaintezi înspre animaţie, chipul lui Hector devine din ce în ce mai abstract, iar percepţia asupra gustului şi calităţii produsului se diminuează".

Masten a ales apoi o conservă de came de la Hormel. „Am testat logoul Hormel". Mi-a arătat firicelul de pătrunjel dintre literele *r* şi m. „Acel fir de pătrunjel creează senzaţia de prospeţime a mâncărurilor conservate".

Rhea mi-a vorbit despre semnificaţiile ataşate diverselor tipuri de ambalaje, exemplificând printr-o sticlă de sos de roşii de la Classico. „Când Del Monte a transferat piersicile din conservă în borcan, oamenii au reacţionat: «Aaa, aşa făcea bunica!». Oamenii susţin că piersicile sunt mai gustoase dacă simt ambalate într-un recipient de sticlă. Exact ca îngheţata, pe care o preferă într-un recipient cilindric şi nu la caserolă. Cred că va avea un gust mai bun, prin urmare sunt dispuşi să plătească mai mult cu cinci sau zece cenţi – doar pe ambalaj".

Masten şi Rhea învaţă companiile să manipuleze prima impresie, ceea ce creează o senzaţie de uşoară îngrijorare. Dacă am dubla cantitatea de fulgi de ciocolată din îngheţată şi am scrie pe ambalaj: „Acum cu fulgi de ciocolată mai mari", şi am mări preţul cu cinci sau zece cenţi, nu ar fi deloc necinstit sau incorect. Dar dacă am schimba recipientul cilindric cu unul dreptunghiular şi am cere mai mult cu cinci sau zece cenţi, am fi acuzaţi că ne inducem în eroare clienţii. Nu există practic nicio diferenţă între cele două. Suntem dispuşi să plătim un preţ mai mare pentru o îngheţată mai gustoasă, iar un recipient cilindric

ne convinge că îngheţata este mai gustoasă, în aceeaşi măsură în care o fac fulgii de ciocolată mai mari. Desigur că suntem conştienţi de una dintre schimbări, dar nu şi de cealaltă, dar de ce ar trebui să conteze această distincţie? De ce ar trebui o companie să profite de pe urma conştientizării îmbunătăţirii unui produs? Am putea spune ceva de tipul: „Sigur, îşi fac planuri pe la spatele nostru”. Dar cine face asta pe la spatele nostru, până la urmă? Companiile producătoare de îngheţată sau propriul nostru inconştient?

Nici Masten, nici Rhea nu cred că un ambalaj inteligent poate salva un produs mediocru. Gustul produsului în sine este foarte important. Ei spun doar că gustul pe care-l percepem când mâncăm sau bem ceva nu este doar răspunsul papilelor gustative sau al glandelor salivare, ci şi al privirii, al amintirilor şi al imaginaţiei, şi este o prostie din partea unei companii să ignore oricare din aceste dimensiuni.

În aceste condiţii, eşecul Noii Cola pare cu atât mai spectaculos. Nu numai că au pus prea mare accent pe testul degustării; toată ideea unei degustări în care subiecţii sunt legaţi la ochi este ridicolă. Nu ar fi trebuit să le pese atât de mult că au pierdut câteva teste cu Noua Cola şi nu ar trebui ca noi să fim prea surprinşi că superioritatea Pepsi în aceste teste nu s-a tradus în vânzări spectaculoase. De ce nu? *Pentru că în viaţa reală, nimeni nu bea Coca Cola legat la ochi*. Gustul Coca Cola este rezultatul unei serii de transferuri dinspre brand, imagine, cutie şi chiar roşul distinctiv al logoului. „Greşeala pe care a făcut-o Coca Cola, spune Rhea, a fost să pună scăderea cotei de piaţă exclusiv pe seama produsului. Ce contează într-o măsură covârşitoare când vine vorba despre băuturile de tip cola este imaginea brandului, iar ei au uitat asta. Toate schimbările au vizat strict produsul, în timp ce Pepsi s-a concentrat pe tineri, l-au ales pe Michael Jackson ca purtător de cuvânt şi s-au ocupat intensiv de dezvoltarea brandului. E total adevărat că oamenilor le place o băutură dulce, la o primă degustare, dar nu aleg

un produs pe baza acelei percepţii iniţiale. Problema Coca Cola a fost faptul că tipii din laborator au preluat controlul”.

Aşa s-a întâmplat şi în cazul lui Kenna? Companiile care au derulat cercetarea de piaţă au concluzionat că oamenii pot asculta la telefon sau pe Internet o melodie sau o bucată dintr-o melodie şi că răspunsurile lor se pot constitui într-o predicţie sigură cu privire la popularitatea muzicii lui Kenna printre cumpărătorii de muzică. Au crezut că iubitorii de muzică vor putea tăia o melodie în felii subţiri în câteva secunde, ceea ce, în teorie, nu este o idee greşită. Însă tăierea în felii subţiri are nevoie de un context. Este posibil să faci un profil rapid al unei căsnicii. Dar nu e de ajuns să urmăreşti un cuplu jucând ping-pong. Trebuie să îi priveşti discutând aspecte importante legate de relaţia lor. Este posibil să evaluezi probabilitatea ca un chirurg să fie dat în judecată pentru malpraxis urmărind câteva minute de conversaţie, însă acea conversaţie trebuie să fie purtată cu un pacient. Toţi cei care l-au plăcut pe Kenna au beneficiat de acest context. Cei care au fost la concertul No Doubt şi clubul Roxy l-au văzut în came şi oase. Craig Kallman l-a auzit cântând, chiar în biroul lui. Fred Durst l-a auzit pe Kenna prin prisma entuziasmului unuia dintre colegii săi în care avea încredere. Fanii MTV i-au văzut videoclipul. A evalua muzica lui Kenna în lipsa acestor informaţii suplimentare este echivalent cu a alege între Cola şi Pepsi legat la ochi.

4. „Scaunul morţii”.

Scaunul Aeron a fost proiectul a doi designeri industriali foarte cunoscuţi, pe nume Don Chadwick şi Bill Stumpf. Cei doi fuseseră angajaţi de către producătorul de mobilă Herman Miller, cu care mai lucraseră la faimoasele scaune Ergon şi Equa. Totuşi, nu erau complet mulţumiţi de creaţiile anterioare. Amândouă se vânduseră bine, dar cei doi designeri considerau că Ergon ar mai fi avut nevoie de unele îmbunătăţiri – fusese, susţineau ei, un efort imatur. Equa era mai bun, dar fusese copiat de atât de multe alte firme, încât îşi pierduse unicitatea. „Toate

scaunele pe care le creasem până atunci arătau la fel", spune Stumpf. „Cu Aeron, am încercat să facem ceva total diferit".

În primul rând, Stumpf şi Chadwick şi-au propus să facă cel mai ergonomie scaun posibil. Într-o anumită măsură, încercaseră asta şi cu Equa. Acum însă îşi doreau să meargă şi mai departe. Spre exemplu, au investit un volum enorm de muncă în mecanismul care uneşte spătarul cu şezutul scaunului. La un scaun obişnuit, cele două părţi sunt unite printr-o balama, astfel încât să te poţi lăsa pe spate. Problema balamalei însă este că scaunul se roteşte altfel decât şoldul omului care stă pe el, aşadar, dacă te apleci, îţi iese cămaşa din pantaloni; în plus, un astfel de mecanism pune o presiune inutilă pe coloană. La Aeron, spătarul şi şezutul se rotesc independent unul faţă de celălalt printr-un mecanism complex. Iar asta nu e tot. Echipa de designeri de la Herman Miller a cerut braţe ajustabile, iar acest lucru era mai uşor de obţinut dacă braţele erau ataşate de spatele scaunului, şi nu de şezut, ca în cazul scaunelor standard. Pentru a îmbunătăţi suportul umerilor, au lărgit partea superioară a spătarului, ceea ce este exact opusul designului obişnuit, în care partea inferioară este mai lată. Nu în ultimul rând, voiau să ofere confort oamenilor care petreceau mult timp la birou. „M-am uitat la pălăriile de paie şi la mobilierul de răchită", spune Stumpf. „Niciodată nu mi-au plăcut scaunele din burete cu tapiţerie, pentru că păreau că reţin căldura şi transpiraţia. Pielea este un organ, ea respiră. Am fost intrigat de ideea că am putea folosi ceva poros, cum ar fi paiele". S-au decis asupra unei plase elastice şi subţiri, special create, care să acopere cadrul de plastic. Dacă te uiţi cu atenţie prin plasă, poţi vedea pârghiile, mecanismele şi celelalte componente de plastic dur.

În toţi anii în care cei de la Herman Miller au analizat preferinţele consumatorilor în ceea ce priveşte scaunele, au descoperit că, atunci când sunt în căutarea unui scaun de birou, oamenii se îndreaptă automat spre cele mai impozante – genul directorial sau regal, cu perne groase şi

un spătar puternic. Aeron era exact opusul: o combinaţie zveltă şi transparentă de plastic negru, protuberanţe ciudate şi plasă care semăna cu scheletul unei uriaşe insecte preistorice. „În Statele Unite, confortul este asociat într-o mare măsură cu fotoliile extensibile La-Z-Boy. În Germania, se glumeşte pe seama faptului că americanii vor prea mult burete pentru scaunele de maşină. Avem această obsesie a moliciunii. Mă gândesc automat la mănuşile lui Mickey Mouse. Dacă i-ar fi văzut ghearele, nimeni nu l-ar mai fi plăcut. Ne-am propus să combatem acea idee de moliciune", mai spune Stumpf.

În mai 1992, Herman Miller a demarat o serie de teste pentru noul Aeron. Au dus prototipuri ale scaunului la câteva firme din partea de vest a oraşului Michigan şi i-au rugat pe angajaţi să stea pe ele cel puţin o jumătate de zi. Iniţial, reacţiile au fost negative. Miller le-a cerut să aprecieze confortabilitatea scaunului pe o scară de la 1 la 10, unde 10 este perfect, iar 7, 5 este punctajul minim pe care o companie ar trebui să-l obţină înainte să lanseze un produs. Prototipul Aeron a obţinut un punctaj de 4, 75. În glumă, unul dintre angajaţii de la Herman Miller a pus o fotografie a scaunului pe o copertă inspirată de un tabloid, cu titlul SCAUNUL MORŢII: CINE SE AŞAZĂ PE EL VA MURI, imagine care a devenit coperta unuia din primele rapoarte de cercetare pentru Aeron. Oamenii se întrebau dacă acel cadrul de sârmă îi va ţine şi cât de confortabilă va fi plasa de pe scaun. „E foarte greu să convingi pe cineva să stea pe un scaun care arată ciudat", spune Rob Harvey, care la vremea aceea era vicepreşedinte senior al departamentului de cercetare şi design de la Herman Miller. „Percepţia oamenilor faţă de un scaun cu un cadru de sârmă este că nu le va susţine greutatea corpului. Sunt foarte reticenţi în a se aşeza. Să te aşezi pe ceva e un lucru foarte delicat, corpul vine în contact direct cu scaunul. Percepţia este influenţată de aspecte precum temperatura şi rigiditatea aparente". În timp ce echipa Herman Miller lucra la îmbunătăţirea prototipurilor încercând să câştige încrederea oamenilor, popularitatea scaunului a început să

urce. Înainte de lansare, rezultatele testelor de confort erau peste 8. Aceasta era vestea bună.

Vestea proastă era că aproape toată lumea era de părere că scaunul este o monstruozitate. „Chiar de la început, aprecierile consumatorilor faţă de aspectul scaunului s-au plasat în urma confortabilităţii”, povesteşte Bill Dowell, director de cercetare pentru Aeron. „Era anormal. De-a lungul timpului, am cerut părerea a mii şi mii de oameni în legătură cu scaunele pe care le-am produs, iar de fiecare dată una din cele mai puternice corelaţii a fost între confort şi partea estetică. Aici era cu totul şi cu totul altceva. Nota pentru confort era peste opt, ceea ce e fenomenal. Însă aspectul scaunul a obţinut un punctaj între doi şi trei, niciodată peste şase, la niciunul dintre prototipuri. Eram uluiţi şi chiar îngrijoraţi. Şi scaunul Equa stârnise controverse, dar întotdeauna oamenii au spus că este frumos”.

Spre finele anului 1993, chiar înainte de lansare, cei de la Herman Miller au creat o serie de focus-grupuri în toată ţara. Voiau să-şi facă o idee referitoare la preţ, strategia de marketing şi să se asigure că vor avea parte de susţinerea publicului. Au început cu grupuri de arhitecţi şi designeri, care au fost în general receptivi la idee. „Au înţeles radicalitatea modelului, chiar dacă nu au rămas impresionaţi de aspectul scaunului, au acceptat că aşa trebuie să arate”, spune Dowell. Apoi au prezentat scaunul unor grupuri de experţi în ergonomie – segmentul de public care avea ultimul cuvânt asupra succesului Aeron.

De data aceasta, reacţiile au fost chiar nemiloase. „Nu au înţeles partea estetică deloc”, spune Dowell. Li s-a sugerat celor de la Herman Miller să acopere scaunul cu un material solid, dar şi aşa le va fi greu să-l vândă corporaţiilor. Un manager a spus chiar că seamănă cu mobilierul de grădină sau cu tapiţeria scaunelor unei maşini demodate. Un altul a spus că şi-ar găsi foarte bine locul într-un film cu Robolop, iar cineva a replicat că pare făcut în întregime din materiale reciclate, „îmi aduc aminte de un profesor de la Stanford care a apreciat

conceptul şi funcţionalitatea scaunului, dar ne-a sugerat să revenim când vom avea un «prototip rafinat din punct de vedere estetic». I-am spus că nu vom face un «prototip rafinat din punct de vedere estetic»", povesteşte Dowell.

Puneţi-vă pentru câteva momente în locul celor de la Herman Miller. Vă pregătiţi să lansaţi un produs nou. Aţi investit sume uriaşe în reutilarea fabricii de mobilier şi chiar mai mult pentru a vă asigura că, de pildă, plasa de pe scaunul Aeron nu-i va ciupi pe oamenii care se aşază pe el. Acum aflaţi că oamenilor nu le place plasa. De fapt, cred că întreg scaunul este urât, şi ştiţi din experienţă că oamenii nu cumpără scaune care li se par urâte. Cum procedaţi? Aţi putea renunţa la el cu totul. Aţi putea să-l acoperiţi cu un strat familiar de burete. Sau aţi putea să vă urmaţi instinctul şi să mergeţi mai departe.

Cei de la Herman Miller au ales cea de-a treia variantă. Au mers mai departe şi ce credeţi că s-a întâmplat? La început, nimic. La urma urmelor, scaunul era urât. La scurt timp, scaunul a început să atragă atenţia celor mai avangardişti membri ai comunităţii designerilor. A fost ales modelul deceniului de către Industrial Designers Society of America. În California şi New York, în lumea publicităţii şi în Silicon Valley, a devenit un obiect de cult care se integra perfect în estetica minimalistă a noii economii. A început să apară în filme şi în reclame TV, iar de aici, profiul său a intrat pe o pantă ascendentă şi a înflorit. Până la finele anilor '90, vânzările au crescut cu 50 – 70% anual, iar cei de la Herman Miller au realizat că lansaseră cel mai de succes scaun din istoria companiei. Foarte curând, niciun alt scaun de birou nu era atât de des copiat ca Aeron. Toate firmele voiau să confecţioneze un scaun care să arate ca scheletul extern al unei gigantice insecte preistorice. În prezent, Aeron are un punctaj de 8 pentru aspect. Ce era odată urât a devenit acum frumos.

În cazul testului de degustare, primele impresii nu sunt relevante deoarece Cola sau Pepsi nu sunt menite să fie consumate de oameni legaţi la ochi. Testul reprezintă un context nefericit pentru a tăia în felii subţiri o mostră

de Cola. În privinţa Aeron, efortul de a colecta primele impresii ale consumatorilor a eşuat din cu totul alte motive: oamenii şi-au interpretat greşit primele impresii. Au declarat că nu le-a plăcut deloc. Ce voiau să spună de fapt era că nu erau obişnuiţi cu aspectul atât de nou şi de straniu al scaunului. Acest lucru nu se aplică tuturor lucrurilor pe care le numim urâte. Modelul Edsel, faimosul eşec al companiei Ford din anii 1950, a ieşit de pe piaţă pentru că oamenii spuneau că arată ciudat. Dar acolo nu s-a întâmplat, ca peste doi sau trei ani, toate companiile de automobile să copieze modelul, aşa cum s-a petrecut în cazul Aeron. Modelul Edsel este în continuare urât. Analogic, sunt filme pe care publicul le urăşte la început, dar şi după câţiva ani. Un film prost va fi întotdeauna un film prost. Problema este că, în acea grămadă de lucruri pe care le urâm, există şi o clasă de produse care au intrat în această categorie din cauza faptului că sunt neobişnuite. Ne fac să ne simţim incomod. Sunt atât de diferite încât ne ia ceva timp să ne dăm seama că de fapt ne plac.

„Când lucrezi în lumea dezvoltării de produse noi, sunt şanse mari să te pierzi în propria muncă şi e uşor să uiţi că acei clienţi cărora le sunt destinate produsele petrec foarte puţin timp în preajma lor”, spune Dowell. „Experienţa produsului este punctuală. Nu au un trecut cu el şi le este greu să-şi imagineze un viitor, mai ales dacă vorbim despre un produs foarte neobişnuit. Aşa s-a întâmplat cu scaunul Aeron. Oamenii au anumite aşteptări de la un scaun de birou în privinţa aspectului. Se aşteaptă să fie căptuşite şi tapiţate. Aeron nu era nici căptuşit, nici tapiţat. Arăta altfel. Nu avea nimic familiar. Poate că termenul «urât» era doar o versiune pentru «diferit»”.

Dezavantajul cercetărilor de piaţă este că, adesea, nu ţin seama de această diferenţă între necalitativ şi doar diferit. La sfârşitul anilor ’60, scenaristul Norman Lear a creat episodul pilot pentru o nouă comedie TV, *All in the Family*. Serialul era o deviere radicală de la genul de programe cu care era obişnuit publicul american: era curajos, politic şi aborda genul de chestiuni sociale pe care

televiziunea de la vremea aceea le evita. Lear l-a trimis celor de la ABC, care l-au proiectat într-un cinematograf de la Hollywood, în faţa unui public de patru sute de persoane, atent selecţionat. Spectatorii au avut de completat chestionare, în plus, li s-a dat un dispozitiv cu taste inscripţionate *foarte plictisitor*, *plictisitor*, *mediu*, *bun* şi *foarte bun*. Rezultatele au fost transferate în punctaje de la 1 la 100. Pentru o dramă, un scor bun era peste 65. Pentru o comedie, 75. *All in the Family* a obţinut puţin peste 40. ABC l-a refuzat. Lear a trimis episodul la CBS. Directorii postului au realizat propria lor cercetare de piaţă în care spectatorii aveau la dispoziţie două butoane, unul verde şi unul roşu, pe care apăsau în funcţie de impresia pe care le-a lăsat-o serialul. Rezultatele nu au fost deloc impresionante. Cei de la departamentul de cercetare i-au recomandat lui Lear să rescrie rolul lui Archie Bunker, astfel încât să pară un părinte calm şi afectuos. CBS nu a făcut niciun fel de promovare înainte de sezonul unu. Ce rost avea? Singurul motiv pentru care a fost difuzat a fost că preşedintelui companiei, Robert Wood, şi directorului de programe, Fred Silverman, s-a întâmplat să le placă, iar compania era atât de proeminentă la acea vreme, încât îşi puteau asuma riscuri minore. În acelaşi an, cei de la CBS erau interesaţi şi de un alt serial de comedie care o avea în rolul principal pe Mary Tyler Moore şi care era, de asemenea, o schimbare faţă de programele tipice. Personajul principal, Mary Richards, era o femeie tânără, singură, care nu dorea să-şi întemeieze o familie – ca practic toate eroinele serialelor de până atunci – ci urmărea îndeosebi o carieră profesională. CBS a efectuat o cercetare de piaţă. Rezultatele au fost devastatoare. Mary era o „ratată”. Vecina ei, Rhoda Morgenstern, era „prea aspră” şi un alt personaj central, Phyliss Lindstrom, nu era „credibil”. Singurul motiv pentru care *The Mary Tyler Moore Show* a supravieţuit a fost acela că, până să ajungă să fie testat de CBS, serialul fusese deja programat pentru lansare. „Dacă *The MTM* ar fi fost doar un episod pilot, asemenea critici

negative l-ar fi îngropat", scrie Sally Bedell [Smith] în biografia sa despre Silverman, *Up the Tube*.

All in the Family şi *The Mary Tyler Moore Show* erau, cu alte cuvinte, scaunul Aeron al televiziunii. Spectatorii le-au urât. S-a dovedit însă că nu era deloc aşa, de vreme ce au fost două dintre cele mai de succes seriale din istoria televiziunii. Dispreţul nu era altceva decât şocul iniţial. Iar toate tehnicile extravagante folosite de armatele de cercetători de la CBS nu au fost îndeajuns de performante încât să distingă între aceste două emoţii foarte diferite.

Desigur că cercetarea de piaţă îşi are rostul ei. Dacă *AII in the Family* ar fi fost un serial mai tradiţional – şi dacă Aeron ar fi fost doar puţin diferit de scaunele lansate înaintea lui –, evaluarea reacţiilor consumatorilor nu ar fi fost atât de dificilă. Însă testarea produselor sau a ideilor cu adevărat revoluţionare este cu totul altceva, iar cele mai de succes companii sunt acelea care înţeleg că primele impresii ale consumatorilor necesită interpretare. Ne plac cercetările de piaţă pentru că ne oferă certitudini – un punctaj, o predicţie; dacă ni se cere să explicăm o decizie, putem face apel la cifre. Dar adevărul este că, în cazul deciziilor importante, nu există certitudini. Conform rezultatelor cercetării de piaţă, Kenna nu avea prea multe şanse. Nu contează, pentru că muzica lui era nouă şi diferită, două caracteristici de obicei vulnerabile la cercetări de piaţă.

5. Darul expertizei într-o zi senină de vară, am luat prânzul cu două femei care conduc o companie din New Jersey numită Senzory Spectrum. Numele lor sunt Gâil Vance Civille şi Judy Heylmun şi se ocupă cu degustarea mâncărurilor. Dacă Frito-Lay, de pildă, vor să lanseze un nou sortiment de chipsuri, trebuie să ştie cum se încadrează noul prototip în categoria chipsurilor: cât de diferit este de celelalte sortimente de Doritos, în ce fel este diferit de Cape Cod Tortilla Chips sau dacă, de exemplu, au nevoie de mai multă sare. Civille şi Heylmun sunt persoanele la care apelează.

Un prânz cu două degustătoare profesioniste este,

desigur, o activitate delicată. Într-un final, m-am decis asupra restaurantului Le Madri, din centrul Manhattanului. Le Madri este genul de local unde durează cinci minute să-ţi recite lista specialităţilor. Am intrat şi le-am văzut pe aceste două femei de afaceri stilate în costume *office*. Vorbiseră deja cu chelnerul. Civille m-a pus la curent cu specialităţile. Evident că reflectaseră îndelung în vederea alegerii felurilor de mâncare. Heylmun a ales paste precedate de supă de dovleac copt presărată cu ţelină şi ceapă, garnisită cu *creme fraâche*, boabe de merişor înăbuşite în bacon, alături de cubuleţe de dovleac, salvie prăjită şi seminţe de dovleac coapte. Civille a ales o salată, urmată de risotto cu midii Prince Edward Island şi scoici Manilla, garnisită cu cerneală de sepie. (La Le Madri, foarte puţine mâncăruri nu simt „garnisite" cu ceva sau nu se bucură de o aromă aparte.) După ce am comandat, chelnerul i-a adus lui Heylmun o lingură pentru supă. Civille a mai cerut una, motivând că „împărţim totul".

„Ar trebui să ne vezi când ieşim să mâncăm cu un grup de colegi de la Senzory", spune Heylmun. „Fiecare farfurie trece pe la toţi. La final, ai mâncat jumătate din porţia ta şi câte puţin de la toţi ceilalţi".

A venit supa. Ele două au început să mănânce. „Ooo, este excelentă", a spus Civille cu un zâmbet de satisfacţie. Mi-a dat lingura şi m-a rugat să gust. Heylmun şi Civille au mâncat tacticos, vorbind în tot timpul acesta, întrerupându-se prieteneşte şi sărind de la un subiect la altul. Erau foarte haioase şi vorbeau foarte repede. Însă niciodată vorbitul nu a eclipsat mâncatul, chiar din contră: păreau să vorbească numai pentru a accentua sentimentul de anticipare pentru următoarea înghiţitură, iar chipurile lor trădau o concentrare totală. Heylmun şi Civille fac mai mult decât să guste mâncarea; se gândesc la ea, sunt preocupate. Visează la mâncare. Să iei prânzul cu ele este similar cu a merge să cumperi un violoncel cu Yo-Yo Ma sau ca şi cum l-ai urmări pe Giorgio Armani încercând să se decidă cu ce să se îmbrace. „Soţul meu îmi spune că

traiul cu mine este ca un maraton de degustări", îmi mărturiseşte Civille. „Îi enervează pe toţi din familie. Încetează odată cu asta! Ştii scena aia cu restaurantul din *When Harry met Sally*? Cam aşa e senzaţia pe care o am când mănânc ceva foarte bun".

Chelnerul a adus desertul: cremă de zahăr ars, şerbet de ciocolată şi mango sau îngheţată de vanilie cu căpşuni, şofran şi porumb dulce. Heylmun a ales îngheţata de vanilie şi şerbetul de mango, dar nu înainte de a se gândi bine la crema de zahăr ars. „Crema de zahăr ars este testul oricărui restaurant. Totul se reduce la calitatea vaniliei. Îmi place să fie cât mai naturală, pentru că altfel nu-ţi poţi da seama de calitatea ingredientelor". Civille a comandat un espresso. După prima înghiţitură, am observat pe chipul ei o tresărire aproape imperceptibilă. „E bun, nu extraordinar. Nu are acea textură de vin. E un pic prea lemnos".

Heylmun mi-a vorbit apoi despre „refolosire", care este o practică obişnuită în unele fabrici de alimente de a recicla ingrediente rămase sau respinse. „Dă-mi nişte fursecuri sau biscuiţi şi pot să-ţi spun nu numai din ce fabrică provin, dar şi ce ingrediente au fost reciclate", spune Heylmun. Civille a intervenit. Mi-a povestit că mâncase două fursecuri (mi-a menţionat două mărci faimoase). „Puteam să simt ingredientele refolosite", mi-a spus strâmbându-se. „Ne-am dezvoltat aceste abilităţi în decursul multor ani", a continuat ea. „Douăzeci de ani. E similar cu parcursul profesional al unui medic. Faci un *internship* şi apoi devii rezident. Şi după multă muncă, poţi spune, cu maxim de obiectivitate, cât este de dulce, de amar, cât de caramelizat, câtă aromă de citrice are – şi mai departe, câtă lămâie, grepfrut şi portocală".

Heylmun şi Civille sunt experte. Ar putea fi păcălite de Provocarea Pepsi? Desigur că nu. Nu ar putea fi induse în eroare de ambalajul Christian Brothers şi nici nu ar avea probleme în a face diferenţa între ceva ce nu le place şi ceva pur şi simplu diferit. Expertiza le ajută să înţeleagă mai bine ce se întâmplă în spatele uşii închise a

inconştientului. Aceasta este ultima şi cea mai importantă concluzie a cazului lui Kenna, deoarece explică de ce a fost o greşeală să se valorizeze atât de mult rezultatele cercetării de piaţă în defavoarea reacţiilor entuziaste ale celor din industrie, ale publicului de la Roxy şi ale fanilor MTV2. Primele impresii ale experţilor au un *alt statut*. Nu vreau să spun prin asta că experţilor le plac alte lucruri decât oamenilor obişnuiţi – deşi nu se poate nega acest aspect. Când devenim experţi într-un anumit domeniu, gusturile devin mai esoterice şi mai rafinate. Vreau să spun că doar experţii îşi pot explica reacţiile cu obiectivitate.

Jonathan Schooler, despre care am vorbit în capitolul anterior, a lucrat cu Timothy Wilson la un experiment care ilustrează perfect această diferenţă. Experimentul a implicat gemul de căpşuni. *Consumer Reports* a apelat la un grup de experţi în alimente şi le-a cerut să analizeze şi să noteze patruzeci şi patru de mărci de gem, de la cel mai slab la cel mai calitativ, în funcţie de un set de indici foarte precişi de textură şi gust. Wilson şi Schooler au ales gemurile de pe locurile unu, unsprezece, douăzeci şi patru, treizeci şi doi şi patruzeci şi patru – Berry Fram de la Knott, Alpha Beta, Featherweight, Acme şi Sorrell Ridge – şi le-au prezentat unui grup de studenţi. Voiau să afle cât de aproape erau aprecierile studenţilor faţă de cele ale experţilor. S-a dovedit că topurile celor două grupuri au fost destul de asemănătoare. Ambele părţi au plasat Featherweight pe locul al treilea. Ca şi experţii, studenţii au apreciat Acme şi Sorrell Ridge ca fiind inferioare celorlalte, deşi, conform experţilor, Sorrell Ridge se situa sub Acme, în timp ce studenţii au inversat ordinea celor două. Câteodată, oamenii de ştiinţă folosesc o corelaţie pentru a determina în ce măsură un factor îl determină pe altul şi, per total, estimările studenţilor s-au corelat cu cele ale experţilor în raport de O, 55, care este un indice destul de mare. De aici rezultă că percepţiile noastre cu privire la gemuri sunt destul de corecte: nu trebuie să fii expert în gemuri pentru a recunoaşte un gem bun.

Dar ce s-ar întâmpla dacă v-aş da un chestionar şi v-aş cere să enumeraţi motivele pentru care preferaţi un anumit gem? Ar fi un dezastru. Când Wilson şi Schooler au repetat experimentul cu un alt grup de studenţi pe care i-au rugat să-şi motiveze alegerea, aceştia au plasat Berry Fram de la Knott – favoritul experţilor – pe penultimul loc şi Sorrell Ridge, cel mai slab după părerea experţilor pe locul al treilea. Raportul de corelaţie a fost de data aceasta de O, 11, ceea ce înseamnă, în toate sensurile posibile, că preferinţele studenţilor nu au avut nicio legătură cu alegerile experţilor. Rezultatul experimentului ne aduce aminte de povestea lui Van Riper, unde raţionalizarea a distrus capacitatea oamenilor de a rezolva probleme de intuiţie. În momentul în care studenţii lui Wilson şi Schooler au început să se gândească la gem, au devenit imbecili în materie de gemuri.

În discuţia anterioară, am vorbit despre factori care ne slăbesc capacitatea de a rezolva probleme. Acum aduc în discuţie dispariţia a ceva mult mai important, anume abilitatea de a ne cunoaşte propria minte. Mai mult decât atât, în acest caz ni se oferă o explicaţie mult mai precisă pentru care introspecţia ne dă peste cap reacţiile. Pe scurt, nu suntem în stare să ne explicăm reacţiile la gem. La nivel inconştient, ştim ce înseamnă un gem bun: Berry Farm de la Knott. Dintr-odată însă, ni se cere să precizăm, conform unei liste de termeni, care nu înseamnă nimic pentru noi, de ce am l-am ales pe acela. Să luăm de exemplu textura. Ce înseamnă textură? Probabil că nu ne-am gândit niciodată la textura unui gem, cu siguranţă nu înţelegem ce înseamnă asta, şi probabil, la un nivel mai profund, nici nu ne interesează. Însă odată ce ne-a fost indusă ideea de textură, începem să ne gândim că este, într-adevăr, cam ciudată şi poate că nu ne mai place respectivul gem. După cum spune Wilson, găsim un motiv plauzibil pentru care ne place sau nu ne place ceva şi ne adaptăm preferinţele la acel motiv.

Experţii în gemuri, pe de altă parte, nu au aceeaşi problemă când sunt puşi să-şi motiveze alegerile.

Degustătorii cu experienţă sunt deprinşi cu un vocabular foarte precis, care le permite să descrie cu maxim de acurateţe reacţiile la mâncare. Maioneza, de exemplu, se evaluează în funcţie de şase dimensiuni ce ţin de aspect (culoare, intensitatea culorii, saturaţie, luciu, densitate şi bule), zece dimensiuni de textură (aderenţă la buze, fermitate, densitate şi aşa mai departe) şi paisprezece dimensiuni de gust, împărţite în trei subcategorii – aromă (aromă de ou, muştar şi altele); gust de bază (sărat, acru şi dulce); intensitatea factorilor chimici (ars, picant, astringent). Mai departe, fiecare dintre aceşti factori este evaluat pe o scară de la 1 la 15. Prin urmare, dacă ar trebui să descriem textura unui aliment, unul din factorii pe care i-am lua în considerare ar fi onctuozitatea. Pe o scară de la 1 la 15, unde 15 este foarte onctuos, mâncarea de bebeluşi Beef şi Beef Gravy de la Gerber ar obţine 2, iaurtul cu vanilie de la Whitney ar obţine 7, 5, iar Miracle Whip, 13. Ceva între Whitney şi Miracle Whip ar fi undeva la 10. Să luăm un alt exemplu: textura crocantă. Batoanele Chewy Chocolate Chunk ar obţine 2, Keebler Club Partners Crackers, 5, şi fulgii de porumb de la Kellogg's, 14. Orice produs din supermarket se poate analiza după această grilă, iar după ani de zile de lucrat cu aceşti indici, un degustător nu îi mai utilizează conştient, ci automat. „Tocmai am lucrat cu biscuiţii Oreo, spune Heylmun, pe care i-am analizat în funcţie de nouăzeci de caracteristici de aspect, aromă şi textură". A făcut o pauză, în care mi-am dat seama că îşi aducea aminte de gustul Oreo. „A reieşit că unsprezece caracteristici sunt problematice".

Reacţiile inconştiente sunt depozitate într-o cameră închisă la care nu avem acces. În timp, devenim experţi în a ne folosi de comportament şi de pregătire pentru a interpreta – şi descifra – dedesubturile judecăţilor spantane şi ale primelor impresii. Cam aşa se întâmplă în terapia psihanalitică: oamenii petrec ani de zile analizându-şi inconştientul cu ajutorul unui terapeut, cu scopul de a ajunge la un moment dat să-şi dea seama cum funcţionează mintea lor. Heylmun şi Civille au făcut acelaşi

lucru – diferenţa fiind că nu şi-au psihanaliza! sentimentele, ci sentimentele faţă de maioneză şi biscuiţii Oreo.

Toţi experţii fac asta, formal sau informai. Gottman nu s-a mulţumit cu reacţiile instinctive faţă de cuplurile cu care lucra. Prin urmare, a înregistrat interacţiunile dintre mii de cupluri, a analizat fiecare secundă din înregistrare, a introdus datele în calculator – iar acum a ajuns să poată sta într-un restaurant lângă un cuplu şi să le descifreze relaţia prin tăiere în felii subţiri, Vic Braden, antrenorul de tenis, era frustrat de faptul că ştia când un jucător va face o greşeală dublă, dar nu îşi putea da seama cum de ştia acest lucru. Acum colaborează cu experţi în biomecanică, care filmează şi analizează digital serviciile jucătorilor de tenis cu scopul de a-şi da seama care sunt elementele pe care le captează inconştientul lui Braden. De ce era Thomas Hoving atât de sigur, după doar câteva secunde, că statuia de la Getty era un fals? Pentru că, de-a lungul vieţii, a văzut atât de multe sculpuri antice, încât a învăţat să înţeleagă şi să interpreteze prima impresie. „În al doilea an de când am început să lucrez la Met (Metropolitan Museum of Art din New York), am avut norocul să lucrez cu un curator din Europa care m-a învăţat tot ce ştia”, mi-a mărturisit Hoving. „Am petrecut multe seri scoţând lucrările din cutii şi aşezându-le pe masă. Lucram în camerele de depozitare. Erau acolo mii de lucrări. Eram acolo în fiecare seară, până pe la zece şi nu era doar o inspecţie de rutină. Analizam în detaliu fiecare obiect”. În tot acel timp, Hoving crea o bază de date a inconştientului. Învăţa cum să facă legătura între senzaţia pe care i-o transmitea un obiect cu ceea ce este perceptibil, la nivel formal, în termeni de stil, origine şi valoare. Când suntem buni la ceva – ceva care contează pentru noi – experienţa şi pasiunea schimbă radical natura primelor impresii.

Nu rezultă de aici că, în afara ariei pasiunii şi experienţei, reacţiile noastre sunt inevitabil greşite. Înseamnă doar că sunt superficiale, greu de explicat şi uşor de modificat. Nu sunt manifestarea unei înţelegeri

profunde. De exemplu, credeţi că puteţi descrie în termeni exacţi diferenţa dintre Pepsi şi Cola? Este chiar surprinzător de greu. Degustătorii cu experienţă ca Heylmun şi Civille folosesc ceea ce se numeşte o scară DOD (*degree-of-difference*/grad de diferenţă) pentru a compara produse din aceeaşi categorie. Intervalul este de la 1 la 10, unde 10 înseamnă două produse complet diferite, iar 1 şi 2 pot descrie diferenţele între două loturi din acelaşi produs. Ghipsurile cu sare şi oţet de la Wise şi Lay's, de exemplu, au un DOD de 8. („Doamne, sunt atât de diferite. Wise sunt închise la culoare, pe când Lay's sunt uniforme şi deschise la culoare", spune Heylmun). Produsele cu un DOD de 5 sau 6 sunt mult mai asemănătoare, dar se pot totuşi deosebi. Între Pepsi şi Cola există o diferenţă de 4, uneori e chiar mai mică, mai ales dacă băuturile au fost produse de mai mult timp, nivelul de carbonatare a scăzut, iar aroma de vanilie a devenit mai pregnantă şi mai aspră.

Asta înseamnă că, dacă ni s-ar cere să descriem diferenţele dintre Pepsi şi Cola, majoritatea răspunsurilor nu ar fi foarte relevante. Putem spune dacă ne place sau nu. Putem face o apreciere vagă şi generală cu privire la nivelul de carbonatare sau aromă, putem spune cât de dulce sau acru este gustul. Însă numai o persoană cu experienţă în băuturile gen Cola ar putea să identifice nuanţele subtile care fac diferenţa între mărci.

Probabil că unii dintre voi, cu precădere fanii înrăiţi de Cola, se vor înfuria. Sună un pic a insultă. Aveţi impresia că ştiţi foarte bine diferenţa dintre Pepsi şi Cola. Bine, să spunem că le puteţi deosebi foarte uşor, în ciuda unui DOD de 4. De fapt, chiar vă rog să vă autotestaţi. Rugaţi un prieten să toarne Cola şi Pepsi în câte un pahar. Să spunem că le puteţi deosebi uşor. Felicitări. Acum haideţi să reluăm testul, cu o uşoară modificare. Rugaţi-l pe pe prietenul vostru să vă dea *trei pahare*, două dintre ele cu una dintre băuturi şi al treilea pahar cu cealaltă. În industria băuturilor, acesta este un test triunghiular. De data aceasta, nu vreau să îmi spuneţi care e Pepsi şi care e

Cola. Va trebui să îmi spuneţi care dintre cele trei nu seamănă cu celelalte două. Poate nu vă vine să credeţi, însă va fi foarte dificil să vă daţi seama. Dintr-o mie de oameni care fac acest test, doar puţin peste o treime vor face o identificare corectă – un procent cu puţin peste pur noroc; am putea la fel de bine să le luăm la întâmplare.

Când am auzit prima oară de test, m-am gândit să-l încerc cu câţiva dintre prietenii mei. Niciunul dintre ei nu a găsit răspunsul corect. Toţi erau oameni educaţi, raţionali, majoritatea băutori de Cola; la final, nu le-a venit să creadă că a fost posibil să se înşele. S-au revoltat, m-au acuzat că am trişat. S-au gândit că era ceva în neregulă cu firmele locale de îmbuteliere. Mi-au spus că am schimbat ordinea paharelor astfel încât să-i induc în eroare. Nimeni nu a putut să recunoască adevărul: cunoştinţele lor în materie de Cola erau incredibil de superficiale. Dacă avem două băuturi gen Cola, tot ce trebuie să facem este să comparăm primele impresii. Însă când ni se dau trei pahare, trebuie să descriem şi să reţinem gustul primelor două şi cumva, cât mai repede, să traducem o percepţie senzorială fugitivă în ceva permanent – iar asta necesită cunoaşterea şi înţelegerea vocabularului gustului. Heylmun şi Civille pot trece cu brio testul triunghiular, pentru că expertiza lor permanentizează primele impresii. Prietenii mei nu au fost atât de norocoşi. Deşi beau multă Cola, nu se *gândesc* niciodată cu adevărat la Cola. Nu sunt experţi, şi a încerca să-i forţezi să fie – să le ceri prea mult – înseamnă a le face reacţiile inutile.

Nu asta s-a întâmplat şi cu Kenna?

6. „E nasol ce-ţi fac casele de discuri”.

După ani de zile de încercări, Kenna a încheiat, în cele din urmă, un contract cu Columbia Records. A lansat un album numit *New Sacred Cow*. Apoi a organizat un turneu în paisprezece oraşe din vestul şi centrul Americii. A fost un început modest: a cântat timp de treizeci şi cinci de minute în deschiderea unui concert. Mulţi dintre spectatori nici nu l-au remarcat pe afiş, însă au fost foarte entuziasmaţi când l-au auzit cântând. A lansat şi un

videoclip care a fost nominalizat pentru premiile VH-1. Radiourile universităţilor au început să difuzeze piesele de pe *New Sacred Cow*, ceea ce l-a propulsat în topurile studenţeşti. Apoi a fost invitat la câteva emisiuni TV. Însă marele premiu se lăsa aşteptat. Albumul său nu urca în topul vânzărilor pentru că prima sa melodie nu ajunsese la radio în Top 40.

Era aceeaşi poveste. Echivalenţii lui Gail Vance Civille şi Judy Heylmun l-au adorat pe Kenna. Craig Kallman a ascultat caseta demo şi a spus că „vrea să-l vadă în momentul acela”. Fred Durst a auzit una din melodiile sale la telefon şi a decis că *asta* căutau. Paul McGuiness l-a chemat în Irlanda. Oameni care ştiau cum să-şi structureze primele impresii, care stăpâneau vocabularul necesar pentru a le explica şi suficientă experienţă pentru a le înţelege l-au plăcut pe Kenna, iar într-o lume perfectă, asta ar fi fost mult mai relevant decât orice cercetare de piaţă. Însă cei din lumea radioului nu simt la fel de agili în gândire ca cei din industria mâncării sau a designerilor de mobilier de la Herman Miller. Preferă un sistem care nu măsoară ceea ce promite că măsoară.

„Bănuiesc că i-au întrebat pe cei din focus-grup ce părere au şi răspunsul lor a fost că nu e un hit. Nu vor să investească în ceva care nu trece testul”, spune Kenna. „Dar muzica aceasta nu funcţionează aşa. E necesar să crezi în ea. Iar industria muzicii şi-a pierdut încrederea. Este absolut frustrant şi obositor, nu mai pot dormi, mă gândesc tot timpul la asta. Dar măcar pot cânta, iar reacţia puştilor este atât de puternică şi de frumoasă încât îmi dă putere să merg mai departe. Copiii ăştia vin la mine după concert şi îmi spun: «E nasol ce-ţi fac casele de discuri. Dar noi te susţinem şi spunem la toată lumea cât de bun eşti»”.

61 Şapte minute în Bronx: delicata I artă de a citi gândurile

La numărul 1100 de pe Wheeler Avenue, în cartierul Soundview din sudul Bronxului, începe o stradă modestă cu case de două etaje şi apartamente. Strada, care se

intersectează la unul din capete cu agitata Westchester Avenue, artera comercială principală a cartierului, se întinde pe aproximativ 180 de metri şi este flancată de copaci şi şiruri de maşini parcate pe ambele părţi. Clădirile au fost construite la începutul secolului trecut. Multe au o faţadă decorată de cărămidă roşie, cu trepte până în faţa uşii. Este un carier sărac, de muncitori, iar spre finele anilor ’90, traficul de droguri luase amploare, cu precădere pe Westchester Avenue şi Elder Avenue. Soundview este exact genul de loc în care un imigrant ar veni în căutare de o locuinţă ieftină şi aproape de metrou. Din acest motiv, Amadou Diallo a ales Wheeler Avenue.

Diallo era din Guineea. În 1999, avea douăzeci şi doi de ani şi vindea casete video, şosete şi mănuşi pe trotuar, în partea de sud a Manhattanului. Era mic de statură, cu un aer umil, avea cam 1, 73 şi 68 de kilograme. Locuia la numărul 1157 pe Wheeler Avenue, la etajul al doilea al unei clădiri de apartamente. În noaptea de 3 februarie 1999, Diallo s-a întors acasă înainte de miezul nopţii, a vorbit cu colegii lui de cameră, apoi a coborât şi a stat pe trepte în faţa casei, bucurându-se de aerul nopţii. Câteva minute mai târziu, un grup de poliţişti în civil au intrat pe stradă într-o maşină Ford Taurus, fără însemnele poliţiei. Erau patru – toţi albi, purtau blugi, hanorace şi şepci de baseball, veste antiglonţ şi erau înarmaţi cu pistoale semiautomate de 9 milimetri. Făceau parte din Street Crime Unit, o divizie specială a departamentului de poliţie al statului New York, însărcinată cu patrularea zonelor cu rată mare de infracţionalitate din cartierele sărace. Kenn Boss se afla la volanul maşinii. Avea douăzeci şi şapte de ani. Lângă el stătea Sean Carroll, în vârstă de treizeci şi cinci de ani, iar pe bancheta din spate se aflau Edward McMellon (26 de ani) şi Richard Murphy (26 de ani).

Carroll l-a văzut primul pe Diallo. „Staţi, staţi”, le-a spus celorlalţi. „Ce face tipul ăsta aici?” Carroll a declarat mai târziu că s-a gândit la două lucruri în acel moment: fie că Diallo îl acoperea pe un spărgător „prin forţă” – adică un hoţ care pretinde că a venit în vizită la cineva şi intră

cu forţa în apartamentele oamenilor, fie că semăna cu un violator în serie care operase în cartier cu un an în urmă. „Stătea pur şi simplu acolo”, povesteşte Carrroll. „Stătea pe scări la intrarea în bloc, uitându-se în stânga şi în dreapta, scoţând capul şi retrăgându-se spre perete. La câteva secunde, repeta mişcarea. Părea că a intrat înapoi în vestibul când ne-am apropiat, de parcă nu voia să fie văzut. Am trecut pe lângă bloc, m-am uitat la el încercând să-mi dau seama ce se întâmplă. Care e treaba cu tipul ăsta?”

Boss a oprit maşina, a dat cu spatele până a ajuns în faţa clădirii. Diallo era încă acolo, ceea ce l-a „uimit” pe Carroll. M-am gândit că ceva nu e în regulă. Carroll şi McMellon au ieşit din maşină. „Poliţia”, a strigat McMellon, arătându-i legitimaţia. „Putem vorbi un pic cu tine?” Diallo nu le-a răspuns. Mai târziu a reieşit că Diallo era bâlbâit, deci se poate să fi încercat să spună ceva şi poliţiştii să nu-l fi auzit. În plus, engleza lui nu era impecabilă, şi se pare că un cunoscut de-al lui fusese jefuit recent de un grup de bărbaţi înarmaţi, deci probabil că era foarte speriat: se afla într-un cartier periculos, la miezul nopţii, cu doi bărbaţi masivi care purtau şepci de baseball, veste antiglonţ şi care veneau spre el. Diallo a şovăit un pic şi a fugit înspre holul clădirii. Carroll şi McMellon au fugit după el. Poliţiştii au declarat ulterior că Diallo a ajuns la uşa din interior şi a apucat clanţa cu mâna stângă, apoi s-a întors într-o parte în timp ce căuta ceva în buzunar cu cealaltă. „Ţine mâinile la vedere!”, a strigat Carroll. McMellon striga şi el: „Scoate-ţi mâinile din buzunare! Nu mă forţa să te ucid!” Însă Diallo era din ce în ce mai agitat, Carroll începuse să se panicheze deoarece i se părea că motivul pentru care Diallo se întorsese într-o parte era că încerca să ascundă ce făcea cu mâna dreaptă.

„Cred că eram la capătul scărilor dinspre hol, încercând să ajungem la el înainte să treacă de uşă”, îşi aminteşte Carroll. „Tipul s-a întors şi s-a uitat la noi, ţinând în continuare mâna pe clanţă. Apoi a încercat să scoată un obiect negru din partea stângă. Nu am putut să

văd decât partea de sus şi părea să fie o armă de culoare neagră. Experienţa, antrenamentul şi arestările anterioare îmi spuneau că tipul ăsta scotea un pistol din haină”.

Carroll a strigat: „Pistol! Are un pistol”.

Diallo nu s-a oprit. A continuat să scoată ceva din buzunar şi apoi a îndreptat obiectul negru înspre poliţişti. Carroll a deschis focul. McMellon a sărit instinctiv de pe trepte şi a aterizat pe o parte, trăgând în timp ce se afla în aer. De vreme ce gloanţele au ricoşat în peretele holului, Carroll a presupus că Diallo a tras şi el cu arma, iar când l-a văzut pe McMellon căzând cu spatele, a crezut că Diallo îl împuşcase, prin urmare a continuat să tragă, ţintind, aşa cum sunt învăţaţi poliţiştii, spre „centru”. Bucăţi de ciment şi aşchii zburau în toate direcţiile, iar aerul era electrizat din cauza scânteilor de la pistoale.

Boss şi Murphy ieşiseră şi ei din maşină şi se îndreptau în fugă spre clădire. „L-am văzut pe Ed McMellon, care era iniţial pe partea stângă a holului, zburând efectiv de pe scări şi prăbuşindu-se pe trotuar. În acelaşi timp, Sean Carroll, care era în dreapta, a coborât scările. Era o nebunie totală. A coborât scările în fugă – era o situaţie foarte tensionată. Încerca să se retragă de pe scară. Ed era la pământ. Încă se mai trăgea. Alerg. Ed fusese împuşcat. Doar asta am văzut. Ed trăgea cu pistolul. Sean trăgea şi el înspre hol… Apoi l-am văzut pe domnul Diallo. Era în capătul holului, înspre peretele din spate, lângă uşa interioară. Era ghemuit lângă uşă şi avea un pistol în mână. Mi-am zis atunci că o să mor. Am tras. Trăgeam în timp ce ieşeam cu spatele şi apoi am sărit în stânga. Nu mai eram în linia focului… Avea genunchii îndoiţi şi spatele drept. Părea că încearcă să fie mai greu de ţintit. Totul arăta ca o scenă de luptă, aşa cum învăţasem la Academie”, a declarat ulterior Boss, când cei patru poliţişti au fost aduşi în faţa judecătorului sub acuzaţia de omor fără premeditare de gradul unu şi crimă de gradul doi.

La acel moment a intervenit procurorul care-l ancheta pe Boss:

„Cum avea mâna?”

„Întinsă”.

„De tot?”

„De tot”.

„Şi avea un obiect în mână. E adevărat?”

„Da, am crezut că ţinea o armă în mână… Am văzut toată arma. O

armă pătrată. În secunda aia mi s-a părut, din cauza focurilor de armă şi a fumului de la gloanţe şi a lui Ed McMellon care era la pământ, că avea o armă cu care tocmai îl împuşcase pe Ed şi că eu eram următorul”.

Carroll şi McMellon au tras fiecare câte şaisprezece focuri: un cartuş întreg. Boss a tras cinci gloanţe, iar Murphy patru. Dintr-odată s-a făcut linişte. Cu armele în mână, au urcat scările şi s-au apropiat de Diallo. „M-am uitat la mâna dreaptă”, a spus mai târziu Boss. „Palma era întinsă. În loc de armă, ţinea în mână un portofel… Am spus: «Unde dracu’ e arma?»”.

Boss a început să alerge în sus pe stradă înspre Westchester Avenue, pentru că nu mai ştia unde se aflau, cu toate strigătele şi împuşcăturile. Ma târziu, când a venit ambulanţa, era atât de răvăşit încât nu putea vorbi. Carroll s-a aşezat pe trepte lângă corpul ciuruit de gloanţe al lui Diallo şi a început să plângă.

1. Trei greşeli fatale

Poate că cea mai comună – dar şi cea mai importantă – formă de cunoaştere spontană o reprezintă judecăţile şi primele impresii pe care ni le formăm cu privire la ceilalţi. Când suntem în prezenţa unei persoane, efectuăm un flux constant de predicţii şi inducţii referitoare la gândurile şi sentimentele sale. Când cineva spune: „Te iubesc”, ne uităm în ochii acelei persoane pentru a ne convinge de sinceritatea sa. Când întâlnim pe cineva pentru prima oară, percepem adesea semnalele subtile, pentru ca apoi, deşi persoana respectivă s-a comportat firesc şi a avut o atitudine amicală, să putem spune: „Nu cred că m-a plăcut” sau: „Nu cred că e un om foarte fericit”. Facem cu uşurinţă distincţii sofisticate între diverse expresii faciale.

Dacă, de exemplu, m-aţi vedea zâmbind, cu ochii scăpărând, aţi presupune că sunt amuzat. Dar dacă aş da din cap aprobator şi aş zâmbi exagerat, fără să mi se vadă dinţii, aţi crede, probabil, că am fost tachinat şi răspund sarcastic. Dacă m-aş uita în ochii unei persoane, aş zâmbi timid şi apoi mi-aş coborî privirea, aţi spune că flirtez. Dacă aş spune ceva şi apoi aş zâmbi, aş da din cap sau mi-aş lăsa capul un pic într-o parte, aţi trage concluzia că tocmai am făcut o remarcă înţepătoare şi acum încerc să o îmblânzesc un pic. Nu ar fi necesar să auziţi tot ce am spus pentru a vă face o părere. S-ar întâmpla, pur şi simplu, într-o secundă. Dacă v-aţi apropia de un copil de un an care stă pe jos şi se joacă şi aţi face ceva neaşteptat, cum ar fi să vă acoperiţi urechile cu mâinile, copilul s-ar uita imediat la voi cu interes. De ce? Pentru că acţiunea respectivă necesită o explicaţie, iar copilul ştie că poate găsi un răspuns în expresiile faciale. Această practică de a intui motivaţiile şi intenţiile celorlalţi este un exemplu clasic de tăiere în felii subţiri. Înseamnă să detectezi semnalele subtile şi trecătoare pentru a citi gândurile unei persoane – nu există aproape rdeiun alt impuls atât de natural, automat şi în care să excelăm în majoritatea timpului. În primele ore ale zilei de 4 februarie 1999 însă, cei patru poliţişti care patrulau în zona Wheeler Avenue au eşuat în această activitate esenţială: nu i-au citit gândurile lui Diallo.

La început, Sean Carroll l-a văzut pe Diallo şi i-a întrebat pe colegii săi: „Ce caută tipul ăsta aici?, / Răspunsul era că stătea la aer. Însă Carroll s-a uitat un pic la el şi a decis imediat că arată suspect. Aceasta a fost prima greşeală. Apoi, când au ajuns cu maşina în faţa clădirii, Diallo nu s-a mişcat. Carroll a declarat ulterior că asta l-a „uimit”: *Ce viteaz e tipul ăsta, nu a fugit la vederea poliţiei*. Diallo nu era viteaz, era doar curios. Greşeala numărul doi. Apoi Carroll şi Murphy s-au apropiat de Diallo, care stătea pe trepte, iar el s-a întors un pic spre stânga încercând să scoată ceva din buzunarul hainei. În acea secundă, au decis că este periculos. Diallo era

înspăimântat. Greşeala numărul trei. În mod normal, putem distinge foarte uşor şi imediat între o persoană suspectă şi una care arată absolut normal, între cineva viteaz sau doar curios şi, cel mai uşor, putem deosebi între un om înspăimântat şi unul periculos; de fiecare dată când mergem seara târziu prin oraş, facem acest gen de evaluări spontane. Totuşi, nu ştim de ce, acei ofiţeri nu au fost în stare să facă asta. De ce?

Acest gen de greşeli nu sunt anomalii. Ni se întâmplă tuturor să ne înşelăm cu privire la ceilalţi; asta duce la nenumărate certuri, dezacorduri, neînţelegeri şi sentimente rănite. Şi totuşi, pentru că aceste eşecuri de a înţelege sunt atât de spontane şi de misterioase, nu ştim exact cum să le percepem. În săptămânile şi lunile de după moartea lui Diallo, de exemplu, timp în care incidentul captase atenţia media din toată lumea, opiniile referioare la ce se petrecuse în noaptea aceea pendulau între extreme. Unii spuneau că a fost doar un accident îngrozitor, un efect secundar inevitabil al faptului că poliţia trebuie să ia decizii critice în condiţii de nesiguranţă. Aceasta a fost şi concluzia juriului în procesul lui Boss, Carroll, McMellon şi Murphy, care au fost cu toţii achitaţi. Cealaltă tabără susţinea că ceea ce s-a întâmplat este un caz evident de rasism. Au izbucnit proteste şi demonstraţii în tot oraşul. Diallo era văzut ca un martir, motiv pentru care Wheeler Avenue a fost redenumit Amadou Diallo Place. Bruce Springsteen a scris un cântec în onoarea lui numit *41 shots* (*41 de focuri*), refrenul fiind: „You can be killed just for living in your American skin”[5].

Din păcate, niciuna din aceste explicaţii nu este pe deplin satisfăcătoare. Nu există nicio dovadă cum că cei patru poliţişti erau oameni răi, rasişti sau că voiau cu tot dinadinsul să-l prindă pe Diallo. Pe de altă parte, nici nu mi se pare normal să conchidem că a fost vorba de un accident, de vreme ce poliţiştii nu au dat dovadă de maxim profesionalism. Poliţiştii au făcut o serie de presupuneri eronate, începând cu aceea că un om care stă în faţa casei

5 „Te pot ucide doar pentru că trăieşti în pielea ta americană" (n.t.).

să ia aer este automat un potenţial infractor.

Cu alte cuvinte, uciderea lui Diallo rămâne într-o zonă gri, la graniţa dintre intenţionat şi accidental. Aşa se întâmplă, de obicei, cu greşelile în citirea gândurilor; nu simt întotdeauna atât de evidente şi de spectaculoase precum alte erori de cunoaştere spontană. Sunt subtile, complexe şi surprinzător de comune, iar incidentul de pe Wheeler Avenue este un exemplu deosebit de elocvent de citire a gândurilor – şi ne arată totodată cât de terifiante sunt erorile în aceste cazuri.

2. Teoria citirii gândurilor

Mare parte din înţelegerea cu privire la citirea gândurilor ne-a fost oferită de doi oameni de ştiinţă, un profesor şi elevul lui: Silvan Tomkins şi Paul Ekman. Tomkins, profesorul, s-a născut la Philadelphia la începutul secolului trecut, tatăl său, dentist fiind, din Rusia. Era scund şi plinuţ în jurul taliei, cu un păr alb şi răvăşit şi purta nişte ochelari uriaşi cu rame negre de plastic. Preda psihologia la Princeton şi Rutgers şi scrisese *Affect*, *Imagery*, *Consciousness*, o carte în patru volume atât de densă încât cititorii săi au fost împărţiţi între cei care au înţeles-o şi li s-a părut extraordinară şi cei care nu au înţeles-o şi li s-a părut extraordinară. Era un vorbitor legendar. La sfârşitul unei petreceri, un grup de oameni se aşezau la picioarele sale şi îl ascultau fermecaţi. Cineva spunea: „Încă o întrebare!” şi toată lumea mai rămânea pentru încă o oră şi jumătate, timp în care Tomkins vorbea, de exemplu, despre cărţi de benzi desenate, un serial TV, biologia emoţiilor, părerea lui despre Kant şi încântarea sa cu privire la ultimele cure de slăbire – toate înlănţuite într-o tiradă spumoasă.

În timpul Marii Depresiuni, când urma studiile doctorale la Harvard, a efectuat pronosticuri pentru un sindicat de curse de cai, iar succesul său i-a asigurat o viaţă luxoasă în Upper East Side în Manhattan. La cursele de cai, unde petrecea ore întregi urmărind caii prin binoclu, era cunoscut ca „profesorul”. „Crease un sistem prin care putea prezice şansele unui cal bazându-se pe cei

care se aflau de o parte şi de cealaltă, în funcţie de relaţia emoţională dintre ei", îşi aminteşte Ekman. Dacă, de exemplu, un mascul pierduse în faţa unei iepe în primul sau al doilea an de competiţie, era de la început în dezavantaj dacă începea cursa alături de o iapă (sau ceva de genul acesta, nimeni nu ştia cu certitudine cum funcţiona sistemul).

Tomkins era de părere că un chip – chiar şi în cazul cailor – prezenta indicii importante cu privire la emoţii şi motivaţii. Se spunea că intra într-un oficiu poştal şi, doar uitându-se la secţiunea „Daţi în urmărire", la chipurile infractorilor, putea intui ce infracţiuni comiseseră. „Urmărea emisiunea *To Tell The Truth* şi, de fiecare dată, îşi dădea seama cine minte. La un moment dat, chiar i-a scris producătorului şi i-a spus că e prea uşor, iar tipul l-a invitat la New York să-i arate ce poate", spune fiul său, Mark. Virginia Demos, profesor de psihologie la Harvard, îşi aduce aminte de lungile conversaţii pe care le-a purtat cu Tomkins în timpul Convenţiei Democratice Naţionale în 1988. „Vorbeam la telefon şi, dintr-odată, dădea sonorul mai încet în timp ce Jesse Jackson vorbea cu Michael Dukakis. Analiza expresiile faciale şi apoi ne spunea ce crede că se va întâmpla. Era ceva profund".

Paul Ekman s-a întâlnit pentru prima oară cu Tomkins la începutul anilor '60. Ekman tocmai absolvise Facultatea de Psihologie şi era interesat de studiul chipurilor. Voia să ştie dacă exista un set de reguli care guvernau expresiile faciale ale oamenilor. Silvan Tomkins era unul dintre puţinii psihologi care credeau în existenţa unor asemenea reguli. La acea vreme, opinia generală era că expresiile faciale sunt modelate de cultură – adică feţele noastre reflectă norme sociale dobândite de-a lungul vieţii. Ekman nu ştia de care parte este adevărul, prin urmare a călătorit în Japonia, Brazilia şi Argentina – a vizitat chiar triburi izolate din jungla Orientului îndepărtat – purtând cu el fotografii cu oameni având diverse expresii faciale. Spre surprinderea sa, oriunde mergea, oamenii împărtăşeau aceeaşi percepţie faţă de expresiile faciale. A realizat

atunci că Tomkins avea dreptate.

La scurt timp, Tomkins l-a vizitat pe Ekman în laboratorul său din San Francisco. Ekman descoperise materiale filmate în jungla din Papua Noua Guinee de virusologul Carleton Gajdusek, însumând 30 de kilometri de peliculă. O parte din film era dedicată tribului South Fore, un popor paşnic şi prietenos. Restul era despre Kukukuku, un trib ostil şi sângeros, care practica un ritual homosexual în care băieţii preadolescentini erau oferiţi drept curtezane bărbaţilor mai în vârstă din cadrul tribului. Timp de şase luni, Ekman şi colaboratorul său, Wallace Friesen, analizaseră materialul, înlăturând scenele irelevante, concentrându-se doar pe chipurile celor două triburi pentru a face o comparaţie între expresiile faciale.

Tomkins a aşteptat în camera din spate în timp ce Ekman a montat proiectorul. Nu ştia nimic despre triburile filmate; toate informaţiile cu privire la context fuseseră eliminate. Tomkins a urmărit filmul cu mare atenţie, iar la final, s-a apropiat de ecran şi a arătat spre tribul South Fore: „Sunt oameni drăguţi, blânzi, rezonabili şi paşnici”, a spus el. Apoi a vorbit despre tribul Kukukuku: „Sunt un grup violent cu evidente practici homosexuale”. Chiar şi azi, la mai mult de treizeci de ani, Ekman este impresionat de cuvintele lui Tomkins. „Doamne! îmi aduc aminte că l-am întrebat pe Tomkins: «Cum poţi să-ţi dai seama?»”, povesteşte Ekman. „Am derulat filmul, cu încetinitorul, s-a apropiat din nou de ecran şi mi-a atras atenţia asupra proeminenţelor şi ridurilor de pe chipurile lor. Atunci mi-am dat seama că «trebuie să deconstruiesc chipul». Aveam la îndemână informaţii nepreţuite pe care toată lumea le ignorase. Tipul ăsta vedea, şi dacă el vedea, atunci toată lumea va putea vedea”.

Ekman şi Friesen au decis pe loc să conceapă o tâxonomie a expresiilor faciale. Au căutat pasajele din cărţile de medicină care prezentau muşchii faciali şi apoi au identificat fiecare mişcare a muşchilor care rezultă într-o expresie. Au găsit patruzeci şi trei de astfel de mişcări. Ekman şi Friesen le-au numit unităţi de acţiune. Apoi au

stat faţă în faţă, zile la rând, încercând să controleze fiecare unitate de acţiune, mai întâi localizând în minte respectivul muşchi şi apoi concentrându-se pe izolarea lui, observând cu atenţie fiecare mişcare pe care o făcea celălalt, analizând în oglindă propriile mişcări, notându-şi schimbările la nivel de riduri pe care le atrăgea fiecare mişcare a muşchilor şi înregistrându-şi pe casetă toate aceste mişcări. Când se întâmpla să nu poată face o anumită mişcare, iar asta se întâmpla rar, mergeau la departamentul de anatomie, unde un chirurg pe care-l ştiau îi înţepa cu un ac şi stimula muşchiul recalcitrant. „Nu era o practică deloc plăcută”, îşi aminteşte Ekman.

Când s-au deprins cu fiecare unitate de acţiune, Ekman şi Friesen au început să le suprapună. Întreg procesul a durat şapte ani. „Pentru fiecare doi muşchi, există trei sute de combinaţii posibile. Dacă introduci un al treilea, numărul combinaţiilor creşte la mai mult de patru mii. Am ajuns să lucrăm cu cinci, ceea ce înseamnă peste zece mii de expresii faciale vizibile”, spune Ekman. Majoritatea lor nu înseamnă nimic, bineînţeles. Sunt acele maimuţăreli specifice copiilor, însă, printre ele, Ekman şi Friesen au descoperit trei mii care păreau să însemne ceva, astfel au alcătuit un catalog al expresiilor faciale umane.

Paul Ekman are acum în jur de şaizeci de ani. Este întotdeauna proaspăt bărbierit, are ochii apropiaţi şi sprâncene groase şi, deşi are o înălţime medie, pare mult mai masiv: are ceva aspru şi solid. Fiul unui medic pediatru, Ekman a crescut în Newark, New Jersey şi a fost acceptat la Universitatea din Chicago la vârsta de cincisprezece ani. Este atent la ce spune, înainte să râdă, face o pauză ca şi cum ar cere permisiunea. Este genul de persoană care face liste şi îşi contorizează argumentele. Lucrările sale academice au o logică foarte precisă; până la finalul unui eseu scris de Ekman, toate obiecţiile şi problemele vor fi fost adunate şi catalogate. Începând cu jumătatea anilor ’60, biroul lui Ekman se află într-o casă victoriană, cam dărăpănată, din cadrul University of

California, San Francisco, unde are un post de profesor. M-am întâlnit cu Ekman în biroul lui şi imediat a început să-mi arate configuraţiile unităţilor de acţiune pe care le descoperise cu atât de mult timp în urmă. S-a aplecat un pic şi şi-a pus mâinile pe genunchi. Pe peretele din spatele lui erau fotografii cu cei doi eroi ai săi, Tomkins şi Charles Darwin. A început spunându-mi că: „Oricine poate să recreeze unitatea de acţiune numărul patru”. Şi-a coborât sprânceana, contractându-şi muşchii *depresor glabellar*, *depresor supercilii* şi *corugator*. „Aproape oricine poate să obţină unitatea de acţiune nouă”. Şi-a încreţit nasul cu ajutorul muşchiului *levator lobii superioris alaeque naşi*. „Oricine poate să o facă pe a cincea”. A contractat muşchiul *levator palpebrae superioris*, ceea ce a ridicat pleoapa.

Încercam să îi imit mişcările; mi-a spus cu generozitate că unitatea a cincea îmi reuşeşte foarte bine. „Cu cât ochii sunt mai afundaţi în orbite, cu atât mai greu este să percepi unitatea a cincea. Apoi avem unitatea şapte”. S-a uitat la mine cu ochii întredeschişi. „Doisprezece”. A zâmbit uşor, contractându-şi muşchiul zigomatic major. Partea interioară al sprâncenelor s-a ridicat. „Aceasta este prima unitate – denotă suferinţă, angoasă”. Apoi şi-a ridicat partea din exterior a sprâncenelor cu ajutorul *frontalis* şi *pars lateralis*. „Acesta este unitatea a doua. Este de asemenea foarte dificilă, dar şi inutilă. Nu se foloseşte decât în teatrul japonez. Douăzeci şi trei este una din preferatele mele. Este vorba despre îngustarea marginii roşiatice a buzelor. Un semn sigur de furie. Este foarte dificil de făcut în mod voluntar”. „Una din cele mai dificile rămâne mişcarea alternativă a urechilor. Trebuie să mă concentrez foarte tare. Mă epuizează”. A râs. „Fiica mea mă ruga tot timpul să fac asta în faţa prietenilor ei. Încerc acum”. Şi-a mişcat urechea stângă, apoi dreapta. Ekman nu pare să aibă un chip foarte expresiv. Are firea unui psihanalist, atent şi impasiv, iar capacitatea de a-şi schimba expresia feţei cu atâta uşurinţă şi rapiditate mi s-a părut extraordinară. „E

una pe care nu o pot face – unitatea de acţiune treizeci şi nouă. Din fericire, unuia dintre studenţii mei de la studii postdoctorale îi reuşeşte. Treizeci şi opt înseamnă dilatarea nărilor. Treizeci şi nouă este opusul. Implică muşchiul care le trage în jos". A dat din cap şi s-a uitat din nou la mine. „Ooo, reuşeşti un treizeci şi nouă excelent. E unul din cele mai bune pe care le-am văzut vreodată. E genetic. Probabil şi alţi membri ai familiei tale posedă acest talent nedescoperit. Da, da, aşa, bravo!" A râs din nou. „Eşti suficient de bun încât să ieşi în public. Ar trebui s-o încerci într-un bar pentru oameni singuri".

Ekman a început să suprapună unităţile de acţiune pentru a obţine expresii faciale mai complicate, cele pe care le recunoaştem ca fiind emoţii. Fericirea, de exemplu, este în mare parte şase şi doisprezece – se contractă muşchii care ridică obrajii (*orbicularis oculi* şi *pars orbitalis*) în combinaţie cu zigomaticul major, care ridică colţurile buzelor. Teama este unu, doi şi patru sau, mai exact, unu, doi, patru, cinci şi douăzeci, cu sau fără unităţile douăzeci şi cinci, douăzeci şi şase şi douăzeci şi şapte. Acestea se traduc astfel: muşchiul care ridică partea interioară a sprâncenelor (*frontalis* şi *pars medialis*), cel care ridică partea exterioară a sprâncenelor (*frontalis* şi *pars lateralis*), muşchiul *depresor supercilii* care coboară sprânceana, *levator palpebrae superioris* (ridică buza superioară), *risorius* (întinde buzele), muşchiul care desparte buzele (*depresor labii*) plus *masseter* (coboară maxilarul). Dezgustul? Unitatea numărul nouă, încreţirea nasului (*levator labii superioris alaeque naşi*), dar uneori poate fi implicată şi unitatea zece, iar în ambele cazuri se poate combina cu cincisprezece, şaisprezece sau şaptesprezece.

Ekman şi Friesen au cumulat toate aceste combinaţii – precum şi regulile pentru citirea şi interpretarea lor – şi au alcătuit Sistemul de Codificare a Acţiunilor Faciale (*Facial Action Coding Sistem*), sau SCAF, un document de cinci sute de pagini. Este o lucrare surprinzător de captivantă, care abundă în detalii precum mişcările

posibile ale buzelor (alungire, dezalungire, îngustare, lăţire, aplatizare, ţuguiere, strângere şi întindere); cele patru schimbări ale pielii dintre ochi şi obraji (proeminenţe, încreţituri, pungi şi linii); şi distincţia esenţială între cutele infraorbitale şi nasolabiale. John Gottman, despre ale cărui studii asupra căsniciilor am vorbit în primul capitol, a colaborat cu Ekman timp de câţiva ani şi utilizează principiile SCAF în analiza stărilor emoţionale ale cuplurilor. Şi alţi cercetători au apelat la sistemul lui Ekman pentru a studia diverse afecţiuni, de la schizofrenie la boli de inimă; a fost utilizat chiar de Pixar (*Toy Story*) şi Dream Works (*Shrek*). Învăţarea întregului sistem SCAP necesită săptămâni întregi, iar în lume există doar cinci sute de oameni care au obţinut aprobarea de a-l folosi în cercetare. Însă cei care l-au învăţat au dobândit un grad extraordinar de înţelegere a mesajelor pe care ni le transmitem când ne uităm în ochii celorlalţi.

Ekman îşi aminteşte de prima oară când l-a văzut pe Bill Clinton, în timpul alegerilor primare ale Partidului Democrat din 1992. „Îi urmăream expresiile faciale şi i-am spus soţiei mele: «Ăsta e genul rebelului». E genul de om care vrea să fie prins cu mâţa-n sac şi să fie iubit pentru asta. Avea o anumită expresie care părea să fie preferata lui. E privirea aceea de tipul *prins cu mâţa-n sac*, *mami, iubeşte-mă pentru că sunt un rebel* Avem aici o combinaţie de doisprezece, cincisprezece, şaptesprezece şi douăzeci şi patru, plus o rotire a ochilor”, spune Ekman. A făcut o pauză şi a recreat această înlănţuire de expresii. Şi-a contractat zigomaticul major, unitatea doisprezece, a afişat un zâmbet clasic, apoi şi-a coborât colţurile buzelor cu ajutorul muşchiului *triangularis*, unitatea cincisprezece. Şi-a contractat muşchiul *mentalis* (unitatea şaptesprezece) care ridică bărbia, şi-a strâns buzele uşor (unitatea douăzeci şi patru) şi la final şi-a dat ochii peste cap – iar în momentul acela l-am văzut pe Slick Willie.

„Ştiam pe cineva din echipa de comunicare a lui Clinton. L-am contactat şi i-am spus: «Clinton are un fel de a-şi da ochii peste cap şi afişează o anume expresie care

transmite o atitudine intenţionată de băiat rău. Nu cred că e o atitudine benefică pentru el. Aş putea să-l învăţ cum să scape de ea în două sau trei ore». Răspunsul lui a fost: «Nu ne putem asuma riscul să se afle că lucrează cu un expert în minciună»”. I-a pierit un pic vocea. Era evident că îl place pe Clinton şi ar fi vrut ca expresia sa să fie doar un tic facial neimportant. Ekman a ridicat din umeri. „Din păcate, bănuiesc că voia să fie prins – şi l-au prins”.

3. Chipul dezgolit

Ekman susţine că un chip este o sursă deosebit de valoroasă de date cu privire la emoţii. De fapt, el propune o teză chiar mai îndrăzneaţă – esenţială pentru înţelegerea citirii gândurilor –, aceea că informaţiile pe care le oferă chipurile oamenilor nu sunt doar un indicator a ceea ce se petrece în minte, ci, într-un anume sens, sunt chiar ceea ce se petrece acolo.

Această idee a început să se creioneze când Ekman şi Friesen stăteau faţă în faţă, analizând expresii de furie şi suferinţă. „După câteva săptămâni, unul dintre noi a recunoscut că se simţea întotdeauna rău după o sesiune în care lucrasem exclusiv cu aceste expresii”, spune Friesen. „Apoi, celălalt şi-a dat seama că nici el nu se simţea bine, prin urmare am început să ţinem evidenţa stărilor”. Ulterior au început să fie atenţi la mişcările corpului în timp ce recreau anumite expresii faciale. „Să presupunem că lucrăm cu unitatea numărul unu, ridicarea părţii interioare a sprâncenelor, şase, ridicarea pometţilor, şi cincisprezece, coborârea colţurilor buzelor”, spune Ekman şi îmi face o demonstraţie. „Am descoperit că acea expresie este suficientă pentru a opera schimbări vizibile în sistemul nervos autonom. Am rămas uluiţi, nu ne aşteptam la aşa ceva. Ni s-a întâmplat amândurora. Am avut o stare foarte proastă. Generaserăm tristeţe, angoasă. Când îmi cobor sprâncenele (patru), ridic pleoapa superioară (cinci), îngustez pleoapele (şapte) şi strâng din buze (douăzeci şi patru), generez furie. Ritmul cardiac creşte cu zece sau doisprezece bătăi pe minut şi palmele mi se încing. Nu mă pot deconecta de la sistem. E foarte,

foarte neplăcut”.

Ekman, Friesen şi un alt coleg, pe nume Robert Levenson (care a colaborat şi el cu John Gottman; psihologia este o lume mică), s-au hotărât să documenteze acest efect. Au strâns un grup de voluntari pe care i-au conectat la monitoare care le măsurau ritmul cardiac şi temperatura – indicatorii psihologici ai unor emoţii precum furie, tristeţe şi teamă. Jumătate din voluntari au fost rugaţi să-şi amintească şi să retrăiască o experienţă foarte stresantă. Celorlalţi li s-a arătat doar cum să „joace” expresiile faciale care corespund celor trei emoţii. Ambele grupuri au manifestat acelaşi reacţii fiziologice, acelaşi ritm cardiac şi temperatură a corpului.

Câţiva ani mai târziu, o echipă de psihologi germani a efectuat un studiu similar. A lucrat cu un grup de subiecţi cărora li s-a cerut să urmărească desene animate, fie ţinând un creion între buze – o acţiune care nu permite contractarea celor doi muşchi principali care sunt responsabili de zâmbet, risorius şi zigomaticul major – fie între dinţi, ceea ce are efectul opus, adică îi obliga să zâmbească. Oamenii care au ţinut creionul între dinţi au fost mai amuzaţi de desene decât ceilalţi. Aceste descoperiri par greu de crezut pentru că asumăm că mai întâi trăim o emoţie şi apoi o traducem – sau nu – într-o expresie facială. Percepem chipul ca pe un depozitar de emoţii. Această cercetare a demonstrat că acest proces poate avea loc şi în sens invers. Emoţiile *îşi pot avea originea* în expresiile faciale. Chipul nu este un panou secundar pentru emoţii, ci un partener cu drepturi egale.

Acest argument esenţial are implicaţii uriaşe pentru activitatea de citire a gândurilor. La începuturile carierei sale, de exemplu, Paul Ekman a filmat patruzeci de pacienţi cu afecţiuni psihice, printre care o femeie pe nume Mary, o gospodină în vârstă de patruzeci şi doi de ani. Încercase să se sinucidă de trei ori până atunci, iar ultima tentativă – supradoză de pastile – a eşuat numai pentru că a fost găsită la timp şi dusă la spital. Era depresivă deoarece copiii erau mari şi plecaseră de acasă,

iar soţul nu îi dădea suficientă atenţie. Când a fost internată pentru prima oară, a plâns încontinuu, însă părea să reacţioneze bine la terapie. După trei săptămâni, i-a spus doctorului că se simte mult mai bine şi că ar avea nevoie de un weekend pentru a sta cu familia. Doctorul i-a aprobat plecarea, însă, chiar înainte de a părăsi spitalul, a mărturisit că adevăratul motiv pentru care voia să plece era o altă tentativă de sinucidere. Câţiva ani mai târziu, când un grup de tineri psihiatri l-a întrebat pe Ekman cum îşi pot da seama când un pacient care încercase să se sinucidă minte, şi-a adus aminte de înregistrarea pe care o avea cu Mary şi s-a decis să verifice dacă filmul conţinea cheia răspunsului. Ekman a plecat de la premisa că, atâta vreme cât expresiile faciale erau un indicator sigur pentru emoţie, ar trebui să-şi poată da seama că Mary minţea. Ekman şi Friesen au pornit în căutarea indiciilor. Au văzut şi revăzut caseta timp de zeci de ore, concentrându-se pe fiecare gest şi expresie. Într-un final, au găsit ceea ce căutau: când doctorul a întrebat-o care sunt planurile ei de viitor, s-a văzut pe chipul ei o expresie fugitivă abia, perceptibilă de disperare.

Ekman numeşte acel tip de privire trecătoare microexpresie, o expresie foarte specifică şi deosebit de importantă. Multe expresii faciale pot fi create voluntar. Mi-ar fi foarte uşor să par sever când cert pe cineva, iar persoana respectivă va putea interpreta în consecinţă acea privire. Însă chipurile noastre sunt guvernate şi de un alt sistem, involuntar, care creează expresii asupra cărora nu avem control. Puţini dintre noi, de pildă, pot crea unitatea unu, expresia de tristeţe. (Ekman menţionează că o excepţie notabilă este Woody Allen, care-şi poate contracta muşchii *frontalis* şi *pars medialis* pentru a obţine această expresie de suferinţă comică.) Când suntem trişti, ridicăm involuntar partea interioară a sprâncenelor. Uitaţi-vă la un copil care este pe punctul de a izbucni în lacrimi şi veţi vedea cei doi muşchi ridicându-se. Există o expresie pe care Ekman a numit-o zâmbetul Duchenne, în onoarea neurologului francez din secolul al XIX-lea, Guillaume

Duchenne, primul care a încercat să înregistreze pe film activitatea muşchilor faciali. Dacă v-aş cere să zâmbiţi, v-aţi contracta zigomaticul major. Pe de altă parte, dacă aţi zâmbi cu adevărat, ca răspuns la o emoţie reală, s-ar contracta zigomaticul major, s-ar întinde *orbicularis oculi*, *pars orbitalis*, care este muşchiul din jurul ochiului. Este aproape imposibil să-ţi întinzi *orbicularis oculi* şi *pars orbitalis* la comandă, şi este la fel de greu să prevenim întinderea lor când zâmbim involuntar, ca reacţie la ceva cu adevărat plăcut. „Acest gen de zâmbet nu ascultă de voinţă”, scria Duchenne. „Absenţa sa trădează un prieten mincinos”.

De fiecare dată când trăim o emoţie, muşchii faciali o transpun într-o expresie. Acel răspuns poate fi vizibil doar pentru o fracţiune de secundă sau poate fi detectat doar cu ajutorul unor senzori electrici ataşaţi pe faţă. Dar o reacţie există întotdeauna. Silvan Tomkins a început odată o prelegere declarând că „faţa este precum penisul”. Ce voia să spună este că faţa are, într-o mare măsură, o minte proprie. Asta nu înseamnă că nu avem niciun fel de control asupra ei. Putem utiliza sistemul de reacţie voluntară pentru a suprima acele răspunsuri inevitabile. Se întâmplă însă adesea ca o mică parte din acele reacţii suprimate să iasă la iveală – precum nefericirea pe care încerc să o ascund negând-o. Aşa s-a întâmplat în cazul lui Mary. Ne manifestăm emoţiile prin intermediul sistemului de expresii voluntare. Dar mai relevant este sistemul de expresii involuntare: el este modul natural prin care ne manifestăm adevăratele sentimente.

„Cu siguranţă vi s-a întâmplat ca cineva să vă atragă atenţia asupra unei expresii pe care nu aţi conştientizat-o”, spune Ekman. „Cineva te întreabă de ce eşti supărat sau de ce afişezi zâmbetul acela superior. Îţi auzi vocea, dar nu-ţi poţi vedea expresia feţei. Dacă ne-am vedea chipul, am şti mai bine cum să ne ascundem emoţiile. Însă acest lucru nu ar fi neapărat benefic. Imaginaţi-vă cum ar fi dacă am avea un întrerupător pentru expresiile faciale. Dacă bebeluşii ar putea face asta, nu am şti dacă e ceva în

neregulă cu ei. Am putea spune că sistemul a evoluat pentru ca părinţii să poată avea grijă de copiii lor. Imaginaţi-vă cum ar fi să vă căsătoriţi cu cineva care are un astfel de întrerupător. Ar fi imposibil. Nu cred că viaţa de cuplu, îndrăgostirea, prietenia sau apropierea ar mai fi posibile dacă am avea posibilitatea de a ne bloca expresiile faciale”. Ekman mi-a arătat o înregistrare din procesul lui O.J. Simpson. Katō Kaelin, oaspetele cu părul răvăşit al lui O.J. Simpson, era interogat de procurorul Marcia Clark. Kaelin se află în boxa martorilor şi are o privire absentă. Clark pune o întrebare ostilă. Kaelin se apleacă spre ea şi-i răspunde pe un ton blând. „Ai observat asta?”, mă întreabă Ekman. Nu văzusem nimic, doar pe Katō – ca de obicei, inofensiv şi pasiv. Ekman a oprit caseta, a derulat-o şi am urmărit-o din nou cu încetinitorul. Kaelin s-a aplecat când a răspuns, iar în acea fracţiune de secundă, expresia feţei s-a schimbat complet. I s-a încreţit nasul datorită contracţiei muşchiului *levator lobii superioris alaeque naşi*. Dinţii erau expuşi şi sprâncenele erau coborâte. „Avem aici unitatea numărul nouă aproape ca la carte. Este evident vorba de dezgust, combinat cu furie, iar indiciul este că, atunci când sprâncenele sunt coborâte, ochii nu sunt atât de larg deschişi ca în cazul lui. Pleoapa superioară ridicată este un semn de furie, nu dezgust. Este o reacţie foarte rapidă”, mai spune Ekman. „Uite, seamănă cu un câine care mârâie”.

Ekman mi-a mai arătat un fragment de înregistrare dintr-o conferinţă de presă susţinută de Harold „Kim” Philby în 1955. Philby nu fusese încă demascat ca fiind spionul Uniunii Sovietice, însă doi dintre colegii lui, Donald MacLean şi Guy Burgess, trecuseră recent de partea ruşilor. Philby poartă un costum închis la culoare şi o cămaşă albă. Are părul drept cu cărare pe o parte. Chipul lui denotă aroganţa privilegiatului.

„Domnule Philby, întreabă un reporter, ministrul Afacerilor Externe, domnul Macmillan, a declarat că nu există probe cum că sunteţi aşa-zisul al treilea om care i-a avertizat pe MacLean şi Burgess. Sunteţi mulţumit de

această dezminţire în ceea ce vă priveşte?”

Domnul Philby răspunde foarte încrezător, cu acea afectare caracteristică aristocraţiei britanice: „Da, sunt mulţumit”.

„Dar dacă ar fi existat un al treilea om, aţi fost dumneavoastră acela?”

„Nu”, a răspuns Philby, la fel de stăpân pe sine. „Nu am fost eu”.

Ekman a derulat caseta şi reluat-o cu încetinitorul. „Fii atent la asta”, mi-a spus, arătându-mi ceva pe ecran. „Va afişa un zâmbet superior de două ori, după ce i se pun întrebări importante cu privire la acuzaţia de trădare. Arată ca acel căţel care a fost prins cu raţa-n gură”. Într-adevăr, a fost o expresie, dar a durat doar câteva milisecunde. Însă la un sfert din viteză, am văzut-o foarte clar: buzele strâns lipite într-o expresie de aroganţă. „Se distrează, nu ţi se pare?”, a continuat Ekman. Folosesc termenul de plăcere a amăgirii, adică acel fior de încântare pe care-l simţi când păcăleşti pe cineva. Ekman a pornit din nou înregistrarea. „Mai face un lucru”, spune el.

Philby răspunde la o altă întrebare: „În al doilea rând, cazul Burgess-Maclean a ridicat chestiuni foarte – face o pauză – delicate”. Ekman a oprit caseta la momentul în care Philby a făcut acea pauză. „Aici. O microexpresie foarte subtilă de tristeţe sau nefericire. E vizibilă doar la sprâncene, de fapt, doar la o sprânceană”. Atunci am realizat că partea interioară a uneia din sprâncene era ridicată – evident, era vorba despre unitatea de acţiune unu. „E foarte scurtă şi nu e voluntară. Contrazice complet încrederea şi siguranţa pe care le afişează. Apare doar când vorbeşte despre Burgess şi MacLean, pe care i-a avertizat. E un punct sensibil care sugerează că nu trebuie să te încrezi în ce auzi”, continuă Ekman.

Ekman descrie, de fapt, componenta fiziologică a modului în care tăiem în felii subţiri personalitatea celorlalţi. Fiecare dintre noi poate citi gândurile celorlalţi foarte uşor şi automat, deoarece indiciile de care avem nevoie sunt chiar acolo, pe chipurile lor. Evident, nu

suntem la nivelul lui Paul Ekman sau Silvan Tomkins şi nu putem detecta momente atât de subtile precum transformarea lui Katō într-un câine care mârâie. Însă avem la îndemână suficiente informaţii pentru necesităţile zilnice de citire a gândurilor. Când cineva spune: „Te iubesc”, ne uităm imediat şi atent la chipul persoanei, deoarece ştim că astfel vom afla – sau, cel puţin, vom putea fi mai siguri – dacă sentimentele sale sunt reale. Observăm tandreţe şi plăcere? Sau detectăm o microexpresie fugitivă de suferinţă sau nefericire? Un copil se uită în ochii părintelui în momentul în care îşi astupă urechile cu mâinile pentru că ştie că va găsi o explicaţie pe chipul lui. O combinaţie între unităţile şase şi doisprezece (*orbicularis oculi*, *pars orbitalis* şi zigomaticul major) denotă fericire. Unu, doi, patru, cinci şi douăzeci (*frontalis* şi *pars medialis*; *frontalis* şi *pars lateralis*; *depresor supercilii*; *levator palpebrae superioris*; *risorius*) compun expresia de teamă, pe care chiar şi un copil o poate înţelege instinctiv. Suntem foarte pricepuţi la acest gen de calcule complicate şi rapide. Le facem inconştient în fiecare zi. Aici apare misterul cazului lui Amadou Diallo, pentru că, în primele ore ale zilei de 4 februarie 1999, Sean Carroll şi colegii lui nu au reuşit s-o facă. Diallo era nevinovat, curios şi foarte speriat – şi probabil toate acele stări erau vizibile pe chipul lui. Totuşi, cei patru poliţişti nu au detectat niciuna dintre ele. Care este explicaţia?

4. Un bărbat, o femeie şi un întrerupător

Modelul clasic de înţelegere a ceea ce înseamnă să-ţi pierzi capacitatea de a citi gândurile este autismul. O persoană autistă este, cu cuvintele psihologului britanic Simon Baron-Cohen, „orb la gânduri” (*mind blând*). Unui autist îi este greu, dacă nu chiar imposibil, să facă toate acele lucruri pe care le-am descris ca fiind procese umane naturale şi automate. Le este dificil să interpreteze semnale nonverbale, precum gesturi sau expresii faciale sau să empatizeze cu ceilalţi, sau să citească dincolo de înţelesul propriu al cuvintelor. Aparatul de interpretare a primelor impresii este fundamental nefuncţional, iar felul

în care persoanele cu autism percep lumea ne ajută să înţelegem ce se întâmplă când abilitatea de a citi gândurile dispare sau este afectată.

Unul dintre experţii cei mai respectaţi din lume pe problema autismului este Ami Klin. El predă la Child Study Center din cadrul Universităţii Yale din New Haven, unde lucrează de mulţi ani cu un pacient în vârstă de patruzeci şi ceva de ani, pe care-l vom numi Peter. Peter are o educaţie solidă şi lucrează şi trăieşte pe cont propriu. Klin spune că Peter „are o formă de autism înalt funcţional. Ne întâlnim în fiecare săptămână şi vorbim. Are un discurs foarte clar, însă îi lipseşte capacitatea de intuiţie, drept pentru care are nevoie de mine să-i definesc lumea înconjurătoare". Klin aduce un pic cu actorul Martin Short, este jumătate israelian şi jumătate brazilian, ceea ce explică accentul ciudat. Îl tratează pe Peter de câţiva ani şi vorbeşte despre boala lui ca despre un defect de caracter minor, prezentând faptele, fără urmă de condescendenţă sau de ataşament. „Avem întâlniri săptămânale şi de fiecare dată îmi lasă impresia că aş putea face orice: să mă scobesc în nas, să-mi dau pantalonii jos, să-mi văd şi de treburile mele. Chiar dacă se uită la mine, nu simt că mă analizează sau că mă urmăreşte. Se concentrează foarte mult pe ceea ce spun. Cuvintele au un impact foarte mare asupra lui, însă nu contează deloc relaţia lor cu expresiile faciale sau cu indiciile nonverbale. Orice se petrece în mintea mea şi nu poate fi observat direct este o problemă. Sunt terapeutul lui? Nu cred. Terapia normală se bazează pe capacitatea oamenilor de a-şi analiza motivaţiile. În cazul lui însă, analiza nu duce prea departe, prin urmare, este ca şi cum ar avea de rezolvat exerciţii".

Unul din aspectele care-l preocupau pe Klin în discuţiile cu Peter este percepţia unei persoane cu autism, aşadar, el şi colegii lui au conceput un experiment ingenios. I-au arătat un film şi au urmărit direcţia privirii pe durata filmului. Au ales o ecranizare din 1966 a piesei lui Edward Albee, *Cui îi e frică de Virginia Woolf*? Personajele sunt un cuplu, interpretat de Richard Burton şi

Elizabeth Taylor, care primesc vizita unui alt cuplu mult mai tânăr, jucat de George Segal şi Sandy Dennis, şi petrec împreună o seară care se dovedeşte foarte intensă şi istovitoare. „Este piesa mea preferată, iar filmul îmi place foarte mult. Îi ador pe Richard Burton şi pe Elizabeth Taylor”, îmi mărturiseşte Klin, iar pentru intenţiile sale, filmul este alegerea prefectă. „Persoanele cu autism sunt obsedate de obiecte mecanice, dar acţiunea acestui film este minimalistă şi pune accent pe jocul actoricesc. Este extraordinar de curat. Este vorba despre patru oameni şi gândurile şi personalităţile lor. Sunt foarte puţine detalii inanimate care ar putea distrage atenţia unei persoane cu autism. Dacă aş fi lucrat pe *Terminator* 2, în care protagonistul este o armă, nu aş fi obţinut aceleaşi rezultate. Filmul urmăreşte o serie de interacţiuni sociale puternice şi antrenante la diferite niveluri de semnificaţie, emoţie şi expresie. Experimentul îşi propune să surprindă căutarea unui sens, de aceea am ales *lui îi efrică de Virginia Woolf*? Voiam să văd lumea prin ochii unei persoane cu autism”.

Klin i-a aşezat pe cap o pălărie cu un mecanism de monitorizare a privirii, foarte simplu, dar foarte performant, alcătuit din două camere minuscule de luat vederi. Una dintre ele înregistra mişcarea părţii centrale a ochiului, numită fovea. Cealaltă capta obiectul privirii lui Peter, iar apoi cele două imagini erau suprapuse. Asta însemna că, peninji fiecare cadru, Klin putea să deseneze o linie prin care să marcheze pe ce se concentra privirea lui Peter la acel moment. Apoi le-a arătat acelaşi film unor persoane sănătoase şi a făcut o comparaţie cu mişcările ochilor lui Peter. Într-o anumită scenă, de pildă, Nick (George Segal) începe o conversaţie *de* complezenţă cu George (Richard Burton) în care arată spre perete şi întreabă cine este autorul tabloului. O persoană sănătoasă ar reacţiona în felul următor: şi-ar îndrepta privirea în ţlirecţia arătată de Nick, ar zăbovi un pic asupra tabloului, s-ar uita la George să obţină răspunsul lui, apoi s-ar întoarce spre Nick să vadă cum reacţionează la răspunsul

lui George. Toate acestea se petrec într-o fracţiune de secundă, iar în imaginea obţinută prin scanarea vizuală, linia care Reprezintă privirea unui privitor obişnuit ar forma un triunghi (Nick-tablou-George-Nick).

Graficul lui Peter însă a fost un pic diferit. Linia privirii începe în zona gâtului lui Nick, însă nu urmează direcţia braţului său, deoarece interpretarea gestului de a arăta spre ceva cere, e firesc, să ne punem imediat în locul persoanei care arată. Trebuie să citească gândurile persoanei respective, iar persoanele cu autism sunt incapabile de aşa ceva. „Copiii încep să reacţioneze la gestul de a arăta în jurul vârstei de un an”, spune Klin. „Peter este un bărbat inteligent în vârstă de patruzeci şi doi de ani şi nu are această reacţie. Vorbim despre genul de indicii pe care copiii le învaţă în mod natural – Peter pur şi simplu nu le percepe”.

Aşadar, cum reacţionează Peter? Aude cuvintele „tablou” şi „perete” şi începe să caute cu privirea un tablou. Însă există trei în imediata apropiere a personajelor. Despre care dintre ele este vorba? Imaginile care reprezintă direcţia privirii lui Peter arată o mişcare frenetică de la un tablou la celălalt. Între timp, personajele au trecut la un alt subiect de conversaţie. Singura cale prin care Peter ar fi putut înţelege scena ar fi fost ca Nick să fie foarte explicit, întrebând ceva de genul: „Cine este autorul tabloului din stânga bărbatului şi câinelui?” O persoană cu autism este pierdută în afara unui mediu complet literal.

Scena în discuţie ne mai oferă o lecţie importantă. O persoană normală s-ar uita în ochii lui Nick şi ai lui George în timp ce vorbesc, deoarece, pe lângă cuvinte, ar încerca să detecteze şi acele nuanţe ale expresiilor faciale pe care Ekman le-a descris atât de minuţios. Peter, din contră, nu s-a uitat nicio clipă în ochii personajelor. La un alt moment important din film, acela în care George şi Martha (Elizabeth Taylor) sunt înlănţuiţi într-o îmbrăţişare pasională, Peter nu s-a uitat în ochii lor – cum ar face un privitor normal –, ci la întrerupătorul de pe peretele din

spatele lor. Motivul nu este că Peter ar avea ceva împotriva oamenilor sau că ar avea o senzaţie de repulsie faţă de intimitate, ci faptul că, atâta vreme cât nu poţi citi gândurile celorlalţi – nu te poţi pune în locul lor –, nu ai niciun interes în a privi ochii şi chipurile oamenilor.

Unul dintre colegii lui Klin de la Yale, Robert T. Schultz, a efectuat la un moment dat un experiment utilizând ceea ce se numeşte IRMF (imagistică prin rezonanţă magnetică funcţională), im aparat foarte performant de scanare a creierului care arată fluxul sanguin la fiecare moment – deci care parte a creierului este activă. Subiecţii au fost introduşi în aparat şi li s-a dat o sarcină foarte simplă, în care li se arătau perechi de chipuri sau de obiecte (scaune sau ciocane) şi trebuiau să decidă, prin apăsarea unui buton, dacă perechile erau identice sau diferite. Oamenii normali, când se uită la chipul unei persoane, folosesc o parte a creierului care se numeşte girus fusiform, un software cerebral deosebit de sofisticat, care ne permite să distingem chipurile sutelor de oameni pe care-i ştim. (Gândiţi-vă la chipul lui Marylin Monroe. O vedeţi? Tocmai aţi activat girusul fusiform.) Când li s-au arătat scaune, subiecţii sănătoşi şi-au folosit o porţiune complet diferită şi mult mai puţin rafinată a creierului – girusul temporal inferior – rezervat de obicei pentru obiecte. (Diferenţa de complexitate dintre cele două regiuni explică de ce putem recunoaşte un fost coleg de şcoală după patruzeci de ani, dar ne ia ceva timp să ne recunoaştem bagajele la aeroport.) Schultz a repetat experimentul cu persoane afectate de autism şi a descoperit că aceştia foloseau girusul temporal inferior atât pentru scaune, cât şi pentru chipuri. Cu alte cuvinte, la un nivel neurologic de bază, pentru un autist, un chip nu este diferit de un obiect. Aceasta este una din primele consemnări ale autismului din literatura medicală: „Nu se uita niciodată la chipurile oamenilor. Când interacţiona cu cineva, se raporta la acea persoană, sau cel puţin la anumite părţi, ca la un obiect. Îi luă de mână pentru a-i conduce. Îşi lipea capul de mamă aşa cum făcea odată cu

perna. O lăsa pe asistentă/mamă să-l îmbrace, dar o ignora cu desăvârşire".

Când Peter a urmărit scena în care Martha şi George se sărutau, cele două chipuri nu i-au atras atenţia. El a perceput trei obiecte – un bărbat, o femeie şi un întrerupător. Pe care l-a ales? Ei bine, pe ultimul. „Ştiu că întrerupătoarele au jucat un rol important în viaţa lui Peter", spune Klin. „Este atras inevitabil de imaginea unui întrerupător. Este ca şi cum ai fi un cunoscător al lucrărilor lui Matisse şi i-ai recunoaşte imediat tablourile. Aşa se întâmplă în cazul lui Peter. Caută un sens, are nevoie de organizare. Nu-i place confuzia. Cu toţii ne îndreptăm spre lucruri care înseamnă ceva pentru noi, iar pentru majoritatea oamenilor, aceste «lucruri» simt ceilalţi. Dar dacă oamenii nu înseamnă nimic pentru tine, cauţi altceva".

Poate că cea mai intensă scenă pe care a studiat-o Klin este cea în care Martha stă lângă Nick, flirtând agresiv, la un moment dat chiar îi pune mâna pe coapsă. În fundal, îl vedem pe George, cu spatele uşor întors către ei, din ce în ce mai furios şi mai gelos. O persoană normală şi-ar deplasa privirea de la Martha, la Nick, George şi înapoi la Martha pentru a surprinde starea emoţională a personajelor pe măsură ce atmosfera devine tensionată. Peter, pe de altă parte, se uită iniţial la gura lui Nick, apoi privirea i se opreşte asupra băuturii pe care o ţinea în mână, iar în final atenţia îi este captată de broşa de pe puloverul Marthei. *Nu se uită deloc la George*, prin urmare încărcătura emoţională a scenei nu ajunge niciodată la el.

„E o scenă în care George este pe cale să-şi iasă din fire", spune Warren Jones, care a colaborat cu Klin pentru acest experiment. „Deschide dulapul, ia un pistol de pe raft, îl îndreaptă spre Martha şi apasă pe trăgaci. În acel moment, din ţeava pistolului iese o umbrelă. Însă până să realizăm că pistolul nu este adevărat, trecem printr-o stare de teamă genuină. Cel mai concludent aspect este că persoanele cu autism vor râde în hohote la această scenă pe care o vor găsi extrem de amuzantă. Nu percep

încărcătura emoţională a scenei. Preiau doar aspectele superficiale, adică umbrela care iese din pistolul de jucărie, şi concluzionează că aceşti oameni se distrează cu adevărat".

Experimentul în care a fost implicat Peter este o ilustrare perfectă a incapacităţii de a citi gândurile. Peter este un bărbat foarte inteligent, este absolvent al unei prestigioase universităţi şi are un IQ cu mult peste medie. Klin vorbeşte despre el cu un mare respect. Dar pentru că îi lipseşte această abilitate – de a citi gândurile – urmăreşte acea scenă din *lui îi e frică de Virginia Woolf*? şi trage o concluzie complet greşită, care are consecinţe foarte grave din punct de vedere social. Este firesc ca Peter să facă frecvent această greşeală: suferă de o boală care îl face în permanenţă orb la gânduri. Însă trebuie să mă întreb dacă, din când în când, nu cumva reacţionăm şi noi asemenea lui Peter. S-ar putea oare ca autismul să fie o afecţiune temporară şi nu cronică? S-ar putea explica astfel de ce oameni perfect normali ajung să tragă concluzii complet greşite, cu consecinţe foarte grave din punct de vedere social.

5. O ceartă cu câinele în filme şi în emisiuni cu detectivi, oamenii trag cu arma tot timpul. Trag, aleargă după oameni, câteodată îi ucid, iar în acele cazuri stau lângă corpul victimei şi fumează o ţigară, după care merg la o bere cu colegul de caz. Dacă i-am asculta pe regizorii de la Hollywood, am crede că trasul cu arma este o activitate destul de comună şi simplă. În realitate însă, nu este deloc aşa. Majoritatea poliţiştilor – adică peste 90% – nu ajung să tragă un singur glonţ pe parcursul carierei, iar cei care au împuşcat pe cineva descriu experienţa ca fiind inimaginabil de stresantă, astfel că se justifică ipoteza ca trasul cu arma să fie acel gen de experienţă care poate cauza un autism temporar.

Urmează câteva fragmente din interviurile pe care le-a luat David Klinger, criminolog la Universitatea din Missouri, unor poliţişti, pentru fascinanta sa carte *Into the Kill Zone*. Primul este un poliţist care a tras într-un

infractor care amenința să-l omoare pe partenerul lui, Dan:

S-au uitat în sus, la mine şi a spus: „La dracu'!" Dar nu ca şi cum îi era teamă, mai degrabă: „La dracu', încă unul pe care trebuie să-l omor!" – era foarte agresiv şi crud. A luat pistolul de la capul lui Dan şi l-a îndreptat spre mine. Totul s-a întâmplat foarte repede – câteva milisecunde – iar în acelaşi timp, mi-am scos şi eu arma şi am îndreptat-o spre el. Dan se lupta încă cu el, iar eu mă rugam să nu îl nimeresc pe partenerul meu. Am tras cinci focuri. Dacă la început vedeam imaginea completă, imediat ce am început să trag, privirea s-a concentrat automat pe capul suspectului. Totul în jur dispăruse, inclusiv Dan. Tot ce puteam vedea era capul infractorului.

Patru dintre cele cinci gloanţe l-au nimerit. Primul i-a făcut o gaură în sprânceana stângă, iar tipul a început să urle „Aaa", adică „Aaa, m-ai nimerit" încă mă amenința cu pistolul, prin urmare am mai tras o dată. Am văzut un punct roşu chiar mai jos de baza ochiului stâng, iar capul tipului s-a aplecat un pic într-o parte. Am mai tras un foc. L-am nimerit în colţul extern al ochiului stâng, care a explodat, pur şi simplu a ieşit din orbită. Al patrulea glonţ l-a lovit în zona din faţa urechii stângi. Cel de-al treilea glonţ i-a făcut capul să se mişte şi mai într-o parte, iar când l-a nimerit cel de-al patrulea, am văzut un punct roşu deschizându-se pe partea laterală a capului, după care s-a închis. Nu am văzut unde s-a dus al cincilea. Apoi l-am auzit pe tip căzând pe spate.

Un altul:

Când a început să vină înspre noi, am avut senzaţia că totul se desfăşura cu încetinitorul şi că nu-l mai vedeam decât pe el… Când a scos arma, mi s-a încordat tot corpul. Îmi amintesc că nu mai simţeam nimic de la piept în jos. Mă concentram doar pe agresor, trebuia să-i urmăresc mişcările şi să reacţionez. Era ca şi cum luasem o supradoză de adrenalină, totul era la intensitate maximă, iar toate simţurile mele se concentrau pe bărbatul care alerga înspre noi cu arma. Rămăsesem fixat pe tors şi pe armă. Nu ştiam ce face cu mâna stângă, de exemplu, habar

nu aveam. Eram concentrat pe armă. Când a îndreptat-o înspre noi, am tras două gloanţe.

Nu am auzit nimic, absolut nimic. Alan trăsese şi el un foc, dar nici asta nu am auzit. Nu le-am auzit nici pe celelalte două pe care le-a tras după aceea. Am încetat focul când a căzut şi s-a lovit de mine. Deodată, tipul era la picioarele mele. Nu-mi aduc aminte când m-am ridicat. Tot ce ştiu este că eram în picioare şi că mă uitam la el. Nu-mi aduc aminte cum am ajuns acolo, dacă m-am ridicat în mâini sau dacă mi-am întins genunchii. Nu mai ştiu, dar odată ce am fost în picioare, am început să aud din nou, îmi aduc aminte că auzeam un zgomot metalic pe podeaua de gresie. Şi timpul revenise la normal, pentru că încetinise pe parcursul împuşcăturilor, din rqomentul în care a venit înspre noi. Chiar dacă fugea, părea că înaintează cu încetinitorul. A fost cea mai ciudată chestie pe care am văzut-o vreodată.

Cred că sunteţi de acord cu mine că e ceva foarte misterios în aceste istorisiri. În prima, poliţistul vorbeşte despre ceva aparent imposibil. Cum e posibil să vezi glonţul cum intră în corpul cuiva? La fel de ciudată este relatarea celui de-al doilea poliţist, care nu-şi auzise propria armă. Cum e posibil aşa ceva? Totuşi, în interviurile cu poliţişti care au fost implicaţi în împuşcături, apar frecvent astfel de detalii: acuitate vizuală maximă, vedere îndreptată exclusiv înainte, auz slăbit şi senzaţia că timpul încetineşte. Sunt reacţii justificabile la situaţii de stres excesiv. Într-o situaţie de viaţă şi de moarte, mintea noastră limitează volumul de informaţii pe care trebuie să le proceseze. Sunetul, memoria şi înţelegerea socială extinsă sunt sacrificate în favoarea unei percepţii mai rafinate a ameninţării directe. Într-un sens important, poliţiştii lui Klinger au acţionat mai eficient tocmai pentru că simţurile au fost slăbite: asta le-a permis să se concentreze pe ameninţarea directă.

Dar ce se poate întâmpla dacă această reacţie la stres este dusă la extremă? Dave Grossman, fost locotenent-colonel şi autorul cărţii *On Killing*, susţine că

starea optimă de „stimulare” – intervalul în care stresul îmbunătăţeşte performanţele – este când ritmul cardiac este între 115 şi 145 de bătăi pe minut. Grossman a măsurat ritmul cardiac al marelui Ron Avery şi a observat că, atunci când este pe teren, pulsul lui se situează la marginea superioară a acestui interval. Faimosul jucător de baschet Larry Bird spunea că, în anumite momente critice din timpul jocului, zgomotele păreau că se estompează şi avea senzaţia că totul se desfăşoară cu încetinitorul. Este evident că juca baschet în acelaşi interval optim de stimulare în care se mişca Ron Avery. Însă foarte puţini jucători pot vedea terenul atât de clar precum Bird, şi asta pentru că puţini sunt cei care joacă în acest interval optim. Majoritatea dintre noi devin *prea* „stimulaţi” în condiţii de stres, iar dincolo de un anumit punct, corpul nostru închide atât de multe surse de informaţie, încât devenim inutili.

„Dincolo de 145, spune Grossman, lucrurile încep să se deterioreze. Capacităţile motrice complexe încep să se degradeze. Devine dificil să faci ceva doar cu o mână… La 175, capacitatea de procesare cognitivă dispare cu totul… Cortexul frontal se închide, iar creierul mijlociu – partea creierului uman pe care o avem în comun cu animalele (toate mamiferele b au) – pune stăpânire pe cortexul frontal. Aţi încercat vreodată să purtaţi o conversaţie cu o persoană furioasă sau speriată? Este imposibil… E ca şi cum aţi încerca să vă certaţi cu un câine”. Apar probleme legate de îngustarea câmpului vizual. Comportamentul devine neobişnuit de agresiv. În cazuri rare, cei asupra cărora se trage îşi golesc intestinele, deoarece, la un grad atât de înalt de pericol, reprezentat de un ritm cardiac de 175 sau chiar peste, corpul percepe acest tip de control fiziologic ca pe o activitate neesenţială. Sângele se transferă de la stratul exterior de muşchi înspre masa centrală de muşchi. Scopul acestui proces, din punct de vedere evolutiv, este întărirea muşchilor – transformarea lor într-o armură şi reducerea eventualelor sângerări. Dar astfel devenim neajutoraţi şi stângaci. Grossman este de

părere că fiecare dintre noi ar trebui să exerseze sunatul la serviciul de urgenţă, pentru că a auzit de mult prea multe ori de cazuri în care oamenii aflaţi într-o situaţie critică au ridicat receptorul, dar nu au reuşit să efectueze această sarcină atât de simplă. Cu un ritm cardiac atât de crescut, lipsiţi de coordonarea motrice, sună la 411 în loc de 911, deoarece e[6]ste singurul număr pe care şi-l pot aminti sau uită să apese tasta de apel sau, pur şi simplu, nu pot tasta cifrele. „Este foarte important să ai antrenament, numai aşa vei putea face faţă unei situaţii grave”, mai spune Grossman.

Din acest motiv, multe departamente de poliţie au început să interzică în ultimii ani urmăririle cu maşini la viteză mare.

Nu doar din cauza pericolului de a lovi pietoni în timpul urmăririi, deşi acest aspect este deosebit de important, de vreme ce trei sute de americani sunt ucişi accidental în fiecare an. Un alt factor crucial este ceea ce se întâmplă după, atâta vreme cât urmărirea unui suspect cu viteză mare este exact genul de activitate care generează o stare periculoasă de stimulare puternică. „Protestul din L.A. a pornit din cauza a ceea ce poliţiştii i-au făcut lui Rodney King la sfârşitul unei urmăriri”, spune James Fyfe, director al NYPD, care a depus mărturie în mai multe procese ce au implicat violenţa poliţiei. „Protestul din Liberty City, Miami, din 1980, a pornit din cauza a ceea ce poliţia a făcut după urmărire. Au ucis în bătaie o persoană. În 1986, Miami a fost centrul unui alt protest cu aceeaşi cauză. În ultimii douăzeci şi cinci de ani, trei dintre protestele majore din Statele Unite au fost cauzate de acţiunile poliţieneşti la finele unei urmăriri”.

„O urmărire în viteză, mai ales într-un cartier de locuinţe, este terifiantă”, spune Bob Martin, un fost ofiţer cu grad înalt în departamentul de poliţie din Los Angeles. „Chiar dacă nu mergi cu mai mult de optzeci la oră, adrenalina şi ritmul cardiac sunt la cote maxime. Senzaţia seamănă cu senzaţia de euforie a unui alergător. Îţi pierzi

6 Serviciul telefonic pentru urgenţe din Statele Unite (n.t.).

simţul orientării, eşti prins în urmărire. Ştiţi vorba aceea de demult: «Un câine la vânătoare nu se opreşte să se scarpine de purici». Se simte în vocea poliţistului în momentul în care comunică prin staţie în mijlocul unei urmăriri. Aproape urlă. Poliţiştii fără experienţă sunt aproape isterici. Îmi aduc aminte de prima mea urmărire. Aveam doar două luni de când absolvisem Academia. Eram într-un cartier de locuinţe. De câteva ori am mers chiar cu elicopterul. Într-un final, l-am prins. M-am întors la maşină să transmit că suntem bine şi tremuram atât de tare, încât nici n-am putut să iau staţia în mână”. Martin spune că atacul asupra lui King ilustrează perfect ceea ce se întâmplă când două tabere – ambele surescitate şi cu reacţii cardiovasculare agresive – se întâlnesc la finele unei urmăriri. „La un punct-cheie, Stacey Koon – unul din ofiţerii seniori prezenţi în momentul arestării – le-a spus poliţiştilor să se retragă”, povesteşte Martin. „Dar l-au ignorat. De ce? Pentru că nu l-au auzit. Erau în transă”.

Fyfe povesteşte că, nu demult, a depus mărturie într-un proces în care poliţia din Chicago a împuşcat mortal un tânăr la finele unei urmăriri, care, spre deosebire de Rodney King, nu se împotrivise arestului. Stătea, pur şi simplu, în maşina sa. „Era un jucător de fotbal din Northwestern, pe nume Robert Russ. În aceeaşi noapte, poliţiştii împuşcaseră un alt tânăr la finalul unei urmăriri, de data aceasta o fată, iar avocatul care s-a ocupat de caz, Johnnie Cochran[7], a făcut o înţelegere pentru mai mult de 20 de milioane de dolari. Poliţiştii au declarat că victima conducea neatent. Au început să-l urmărească, dar nu au trecut în niciun moment de o sută zece la oră. După o vreme, l-au scos de pe şosea, pe autostrada Dan Ryan. Procedurile în acest gen de opriri simt foarte riguroase. Nu ai voie să te apropii de maşină. Trebuie să îi ordoni şoferului să iasă de bunăvoie. Ei bine, în acest caz, doi dintre poliţişti au mers până la maşina tânărului şi au deschis uşa pasagerului. Celălalt nenorocit era în partea

7 Avocat american faimos pentru rolul central pe care l-a avut în apărarea şi achitarea lui O.J. Simpson (n.t)

celălaltă, ţipând la Russ să deschidă uşa. Dar Russ nu s-a conformat. Habar nu am la ce se gândea, cert e că nu a reacţionat. Prin urmare, poliţistul a spart parbrizul din spate şi a tras un singur foc, nimerindu-l pe Russ în braţ şi în piept. După spusele poliţistului, i-a spus de două ori să ţină mâinile la vedere, iar acum susţine că Russ a încercat să-şi scoată arma. Nu ştiu dacă aşa s-a întâmplat. Trebuie să accept mărturia poliţistului. Dar asta nu e relevant. Faptul rămâne că a fost o acţiune nejustificată, pentru că nu avea ce căuta în preajma maşinii şi nu avea voie să spargă parbrizul".

Putem spune că acest poliţist a citit gândurile suspectului? Cu siguranţă, nu. Citirea gândurilor ne permite să ne ajustăm percepţia cu privire la intenţiile celorlalţi. În scena în care Martha flirtează cu Nick, iar George stă ameninţător în spatele lor, cuprins de gelozie, privirea noastră trece frenetic de la Martha la George şi la Nick, pentru că nu ştim ce urmează să facă George. Ne folosim de orice informaţie disponibilă pentru a ne lămuri. Însă pacientul lui Ami Klin s-a uitat la gura lui Nick, apoi la băutura pe care o ţinea în mână şi apoi la broşa Marthei. Mintea lui procesa oamenii şi obiectele în acelaşi mod. Nu vedea persoane, fiecare cu gânduri şi emoţii specifice. Pentru că percepea doar o colecţie de obiecte, şi-a conceput un sistem pentru a le explica – un sistem pe care l-a interpretat după o logică atât de rigidă şi precară, încât scena în care George a părut că o împuşcă pe Martha şi în care o umbrelă iese din ţeavă l-a făcut să râdă în hohote. Într-un fel, exact asta a făcut şi acel poliţist pe autostrada Dan Ryan. Prins în fiorul urmăririi, nu i-a mai citit gândurile lui Russ. Vederea şi gândirea i s-au îngustat. Şi-a construit un sistem rigid în care un tânăr negru într-o maşină, care fuge de poliţie, trebuie să fie un infractor periculos, iar toate dovezile contrare acelei supoziţii, pe care în mod normal le-ar fi luat în calcul – faptul că Russ a rămas în maşină şi că nu a depăşit viteza de 110 kilometri pe oră – nu au mai contat. Stimularea ne inhibă capacitatea de a citi gândurile.

6. Lipsa spaţiului alb

Aţi văzut vreodată înregistrarea cu tentativa de asasinare a lui Ronald Reagan? S-a întâmplat în după-amiaza zilei de 30 martie 1981. Reagan tocmai ţinuse un discurs la Hotelul Hilton şi acum se îndrepta spre limuzină. Face cu mâna spre mulţimea care strigă: „Domnule preşedinte Reagan! Domnule preşedinte Reagan!”. Apoi, un tânăr pe nume John Hinckley iese din mulţime cu un pistol de calibrul O, 22 şi trage şase focuri înspre staff-ul lui Reagan, înainte să fie pus la pământ. Unul dintre gloanţe îl nimereşte în cap pe James Brady, secretarul de presă al preşedintelui. Un alt glonţ îl nimereşte în spate pe ofiţerul de poliţie Thomas Dehalanty, un altul intră în pieptul lui Timothy McCarthy, agent al Serviciilor Secrete, iar al patrulea ricoşează din limuzină şi îi perforează plămânul lui Reagan, trecând la câţiva centimetri de inimă. Misterul atentatului este, desigur, cum a reuşit Hinckley să ajungă atât de uşor la Reagan. Preşedinţii sunt înconjuraţi de gărzi de corp a căror misiune este să-i păzească de oameni ca John Hinckley. Genul de oameni care stau în faţa hotelului într-o zi friguroasă de primăvară sunt cetăţeni bine intenţionaţi care aşteaptă să-şi vadă preşedintele, măcar pentru câteva secunde, iar sarcina unei gărzi de corp este să supravegheze mulţimea şi să-i depisteze pe cei care par suspecţi, pe cei care nu par a avea intenţii curate. Parte din sarcina sa este să citească feţele oamenilor, să citească gândurile. De ce, totuşi, nu au reuşit să-i citească gândurile lui Hinckley? Răspunsul este evident dacă urmăriţi înregistrarea – este, de asemenea, cea de-a doua cauză esenţială a orbirii în faţa gândurilor: timpul este prea scurt.

Gavin de Becker conduce o firmă de securitate în Los Angeles şi este autorul cărţii *The Gift of Fear*. El afirmă că factorul esenţial în protecţie este volumul de „spaţiu alb”, adică distanţa dintre ţintă şi potenţialul atacator. Cu cât spaţiul este mai mare, cu atât garda de corp are la dispoziţie mai mult timp să reacţioneze. Cu cât are mai mult timp, cu atât se va îmbunătăţi abilitatea sa de a citi

gândurile atacatorului. Din păcate, în cazul lui Hinckley, spaţiul alb a fost insuficient. Hinckley se afla într-un grup de reporteri care stăteau foarte aproape de preşedinte. Agenţii serviciilor secrete l-au văzut doar în momentul în care a început să tragă. Din momentul în care gărzile de corp au realizat că preşedintele este victima unui atac – ceea ce, în branşă, poartă numele de momentul recunoaşterii – şi până când atacul s-a încheiat au trecut 1, 8 secunde. „Atacul asupra preşedintelui Reagan a determinat reacţii eroice din partea mai multor persoane”, spune de Becker. „Cu toate astea, Hinckley a reuşit să împuşte câţiva oameni. Cu alte cuvinte, acele reacţii nu au schimbat faptul că atacatorul era prea aproape. În înregistrare apare o singură gardă de corp. Scoate din servietă o puşcă-mitralieră. Un altul are pistolul în mână. În cine vor să tragă? S-a terminat”. În acele 1, 8 secunde, gărzile de corp s-au supus celui mai primar, automat (în acest caz inutil) impuls – să-şi scoată arma. Nu aveau nicio şansă să înţeleagă sau să anticipeze ceea ce avea să se întâmple. „Când nu ai suficient timp, eşti supus celor mai precare reacţii instinctive”, mai spune de Becker.

Ne gândim destul de rar la rolul timpului într-o situaţie de viaţă şi de moarte, poate pentru că Hollywoodul ne-a indus o idee greşită despre ciocnirile violente. În filme, schimburile de focuri sunt situaţii în care poliţistul are timp să-i şoptească ceva important partenerului, iar răufăcătorul are suficient timp să-şi ameninţe adversarii, iar înfruntarea se îndreaptă alene către un final devastator. Doar povestind o astfel de scenă, laşi impresia că a durat mai mult decât în realitate. Iată cum descrie de Becker încercarea de asasinare a preşedintelui

Coreei de Sud, desfăşurată cu câţiva ani în urmă: „Asasinul se ridică şi se împuşcă în picior. Aşa începe. Este deosebit de agitat. Apoi trage în preşedinte, dar nu-l nimereşte. În schimb, o împuşcă în cap pe soţia preşedintelui, care decedează. Garda de corp de ridică şi trage în ucigaş. Îl ratează. Nimereşte din greşeală un băiat de opt ani. A fost un eşec de ambele părţi. Totul a mers

prost”. Cât credeţi că a durat atacul? Cincisprezece secunde? Douăzeci? Nu, trei virgulă cinci secunde.

Cred că şi noi manifestăm un autism temporar în situaţii în care nu avem suficient timp la dispoziţie. Psihologul Keith Payne, de pildă, a făcut un experiment pe calculator în care le-a arătat subiecţilor chipuri de negri şi de albi – i-a condiţionat, aşa cum făcuse John Bargh în experimentul despre care am vorbit în capitolul 2. Apoi le-a arătat fie o imagine a unui pistol, fie a unei chei franceze. Imaginea era lăsată pe ecran timp de 200 de milisecunde, iar subiecţii trebuiau să spună ce văzuseră. Experimentul a fost inspirat de incidentul în care a fost ucis Diallo. Rezultatele nu au fost deloc surprinzătoare. Dacă te-ai uitat mai întâi la o faţă de negru, vei recunoaşte pistolul mult mai repede decât dacă chipul aparţinea unei persoane albe. Payne a reluat experimentul, de data aceasta derulând imaginile mai rapid. În loc să-i lase să se gândească, i-a obligat să ia o decizie în 500 de milisecunde – adică o jumătate de secundă. Acum, oamenii au început să greşească. Au recunoscut mai repede pistolul atunci când prima faţă era a unei persoane de culoare, însă au fost mai rapizi şi când pistolul era de fapt o cheie franceză. Sub presiunea timpului, au început să se comporte ca orice om într-o situaţie stresantă. Nu s-au mai bazat pe propriile simţuri şi au ales un sistem rigid şi neproductiv, un stereotip.

„Când luăm o decizie de moment, spune Payne, suntem predispuşi la a ne activa prejudecăţile şi stereotipurile, chiar şi unele cu care nu suntem de acord sau în care nu credem”. Payne a încercat diverse tehnici cu scopul de a reduce această subiectivitate. Pentru a-i încuraja pe subiecţi să depună un maximum de efort, le-a spus că vor fi evaluaţi la final de un coleg de clasă. Rezultatul a fost o subiectivitate chiar mai pronunţată. Unora le-a vorbit despre scopul experimentului şi le-a spus să încerce să evite stereotipurile de rasă. Nu a reuşit nici aşa. Payne a observat că singurul lucru care a dat rezultate a fost să încetinească ritmul experimentului şi să le dea

timp să identifice obiectele de pe ecran. Avem o capacitate extraordinară de a tăia în felii subţiri şi de a face judecăţi spontane. Însă chiar şi computerul gigantic din creierul nostru are nevoie de un timp de gândire. Experţii de la Getty au trebuit să vadă statuia înainte să se pronunţe asupra autenticităţii sale. Dacă ar fi observat-o dintr-o maşină care mergea cu o sută de kilometri la oră, puteau eventual să ghicească dacă este un fals sau nu.

Din acest motiv, o serie de departamente de poliţie au trecut la maşini cu un singur poliţist în loc de doi. Poate părea o soluţie greşită, de vreme ce, teoretic, doi poliţişti s-ar descurca mai bine decât unul. Intervenţiile ar fi mai uşoare şi mai sigure, pentru că s-ar putea ajuta unul pe celălalt în situaţii periculoase. Nu este deloc aşa. Un poliţist care are un partener nu este mai în siguranţă decât unul care acţionează singur. La fel de important este faptul că plângerile sunt mai frecvente împotriva echipelor formate din doi poliţişti. Şansele sunt mai mari ca un contact cu civilii să se finalizeze cu o arestare sau cu vătămarea arestatului sau cu o acuzare de agresiune a unui poliţist. Care este explicaţia? *Când un poliţist acţionează pe cont propriu, el tinde să aplaneze un eventual conflict; pe când, dacă lucrează cu un partener, mai degrabă va precipita lucrurile*. „Toţi poliţiştii vor să lucreze în echipă”, spune de Becker. „Au un partener, cineva cu care pot vorbi, lasă unităţile cu un poliţist sunt mai puţin predispuse la conflict pentru că reduc bravura. Abordarea unui singur poliţist va fi complet diferită. Nu este la fel de predispus la a ataca. Se gândeşte că e mai bine să aştepte întăriri. Acţionează mai precaut. Nu se grăbeşte”.

Ne putem întreba dacă Russ, tânărul din Chicago, ar fi încă în viaţă dacă ar fi fost abordat de un poliţist, şi nu de doi. Probabil că da. Un singur poliţist – chiar şi sub presiunea urmăririi –, ar fi fost obligat să se oprească şi să aştepte întăriri. Cei trei poliţişti au avut falsa senzaţie de siguranţă dată de număr, drept pentru care au urmărit maşina suspectului cu aşa viteză. „Trebuie să reduci

ritmul”, spune Fyfe. „Pe perioada antrenamentului, le spunem permanent că au suficient timp. În cazul Russ, avocaţii apărării au susţinut că a fost vorba despre o situaţie în care evenimentele s-au desfăşurat într-un ritm foarte alert. Dar asta numai pentru că poliţiştii nu au încercat să o tempereze. A fost tras pe dreapta. Nu avea de gând să fugă”.

În cazul optim, rolul poliţiei este să-şi înveţe oamenii să se ţină departe de astfel de situaţii periculoase; să evite riscul autismului temporar. Când opreşte o maşină, de exemplu, poliţistul este obligat să parcheze în spatele ei. Pe timp de noapte, trebuie să lumineze cu farurile maşina urmărită. Se apropie de maşină pe partea şoferului, se opreşte în spatele lui şi luminează cu lanterna peste umărul acestuia. Mi s-a întâmplat şi mie, şi mereu am o uşoară senzaţie că nu sunt tratat cu respect. De ce nu poate să vorbească cu mine faţă în faţă, ca un om normal? Explicaţia este că mi-ar fi imposibil să îndrept arma către poliţist atâta vreme cât stă în spatele meu. În primul rând, lanterna este îndreptată spre poală, deci îmi poate vedea mâinile şi dacă încerc să scot o armă. Şi chiar dacă reuşesc să scot arma, ar trebui să mă întorc cu totul în scaun, să mă aplec pe geam şi să trag în poliţist pe după tocul portierei (nu uitaţi, sunt orbit de farurile maşinii de poliţie) – el având-mă tot timpul în raza vizuală. Această procedură, până la urmă, este în beneficiul meu: singurul caz în care poliţistul ar putea să mă ameninţe cu arma ar fi ca eu să efectuez o succesiune extinsă şi foarte precisă de acţiuni.

Fyfe a derulat un proiect în Dade County, Florida, unde se înregistrase un număr neobişnuit de mare de incidente violente între poliţişti şi civili. Nu e greu de imaginat tensiunea pe care o generase violenţa. Membrii comunităţii acuzau poliţia de nepăsare şi rasism. Reacţia poliţiei era violentă şi defensivă; susţineau că violenţa este un aspect inevitabil în munca lor. Era un scenariu pe care l-am auzit de nenumărate ori. Fyfe s-a decis să evite această controversă şi să deruleze un studiu. A plasat

observatori în detaşamente de maşini şi i-a însărcinat să estimeze în ce măsură comportamentul poliţiştilor corespundea tehnicilor dobândite pe perioada antrenamentului. „Le-am solicitat să urmărească dacă poliţistul şi-a luat măsuri de precauţie. Ne învăţăm oamenii să pară cea mai mică ţintă posibilă, astfel încât să rămână la latitudinea infractorului dacă vor avea loc împuşcături. Am vrut să vedem dacă poliţiştii şi-au luat măsuri de precauţie sau dacă intrau, pur şi simplu, pe uşa din faţă. Ne interesa să ştim dacă putea evita să îndrepte arma împotriva suspectului, dacă ţinea lanterna în mâna mai puţin fermă. Dacă se raportase o spargere, cereau mai multe informaţii sau nu? Solicitau întăriri? îşi planificau intervenţia (eu trag şi tu mă acoperi)? Aruncau o privire prin cartier? Plasau o maşină în spatele clădirii? Când intrau în clădire, ţineau lanterna într-o parte? – motivul este că, dacă suspectul este înarmat, va trage în direcţia lanternei. Când opresc un şofer, se uită la spatele maşinii înainte să se apropie de ea? Am luat în considerare genul acesta de lucruri”, povesteşte Fyfe.

Studiul a relevat faptul că poliţiştii s-au comportat foarte bine când erau faţă în faţă cu suspectul şi când acesta era în custodie; au acţionat „corect” în 92% din cazuri. Însă abordarea la faţa locului s-a dovedit îngrozitoare; au obţinut un punctaj de 15%. Aici este problema. Poliţiştii analizaţi nu au urmat procedura standard care i-ar fi pus la adăpost de un autism temporar. În urma măsurilor drastice pe care le-a impus departamentul de poliţie Dade County pentru îmbunătăţirea procedurilor dinaintea interacţiunii cu suspectul, numărul plângerilor împotriva ofiţerilor de poliţie şi a vătămărilor suferite atât de aceştia, cât şi de civili a scăzut simţitor. „Este de dorit să eviţi situaţia în care singura cale prin care te poţi apăra este să împuşti pe cineva”, spune Fyfe. „Dacă ajungi în situaţia de a te baza pe reflexe, cineva va avea de suferit inutil. Dacă apelezi la inteligenţă şi măsuri de precauţie, nu va trebui să iei decizii instinctive aproape niciodată”.

7. „Ceva din mine mi-a spus că nu trebuie să trag încă”.

Diagnosticul lui Fyfe este foarte util deoarece propune o altă perspectivă asupra folosirii armelor de către poliţie. Criticii acţiunilor poliţieneşti se concentrează invariabil pe intenţiile indivizilor. Vorbesc despre rasism şi prejudecăţi asumate. Apărătorii poliţiei, pe de altă parte, invocă inevitabil ceea ce Fyfe numeşte sindromul momentului: poliţistul ajunge la locul faptei cât poate de repede. Vede infractorul. Nu are timp de gândire. Acţionează. Acest scenariu acceptă inevitabilitatea erorilor. Deşi par rezonabile, ambele atitudini se fac vinovate de defetism. Ambele îşi asumă faptul că un incident aflat în desfăşurare nu se poate stopa sau controla. Ştim cu toţii ce se poate întâmpla când intervin reacţiile instinctive. Însă această supoziţie este greşită. Într-o anumită măsură, gândirea inconştientă nu este diferită de cea conştientă: în ambele, ne putem dezvolta capacitatea de a lua decizii rapide prin exerciţiu şi experienţă.

Sunt oare stimularea puternică şi orbirea faţă de gânduri inevitabile în condiţii de stres? Desigur că nu. De Becker, care conduce o firmă de protecţie pentru persoane publice, a conceput un program pentru bodyguarzi care se numeşte inocularea stresului. „În acest test, directorul [persoana pe care o protejăm] spune: «Vino aici, am auzit ceva», iar când iei colţul – pac – eşti împuşcat. Nu folosim pistoale adevărate, ci nişte capsule de plastic, însă tot le *simţi*. Trebuie să continui exerciţiul. Apoi repetăm scenariul, dar de data asta, eşti împuşcat când intri în casă. După patru sau cinci gloanţe, eşti bine”. De Becker a conceput un alt exerciţiu în care bodyguarzii trebuie să se confrunte în mod repetat cu un câine agresiv. „La început, ritmul cardiac este 175. Nici nu pot vedea bine. Apoi scade la 120 şi, în final, ajunge la 110. Atunci pot reacţiona”. Acest tip de antrenament, efectuat de mai multe ori, combinat cu experienţă pe teren, are rolul de a schimba radical modul în care poliţiştii reacţionează la interacţiuni

violente.

Capacitatea de a citi gândurile este o altă abilitate care se poate perfecţiona în timp. Silvan Tomkins, poate cel mai de seamă cititor de gânduri, era obsedat de exerciţiu. Şi-a luat un an sabatic de la Princeton când s-a născut fiul lui, Mark, pe care l-a petrecut în casa sa din Jersey Shore, privind atent chipul fiului său, în căutarea tiparelor emoţionale – ciclurile de interes, bucurie, tristeţe şi furie – care se manifestă pe chipul copiilor în primele luni de viaţă. A conceput o colecţie cu mii de fotografii ale oamenilor, cuprinzând toate emoţiile imaginabile şi a învăţat singur logica cutelor, a ridurilor şi a încreţiturilor şi diferenţele subtile dintre expresia de dinaintea zâmbetului sau de dinaintea plânsului.

Paul Ekman a conceput o serie de teste simple de evaluare a abilităţii de a citi gândurile; într-unul dintre ele, le arată subiecţilor un videoclip scurt în care aproximativ zece oameni vorbesc despre ceva ce au făcut sau nu au făcut, iar sarcina lor este să descopere cine minte. Testele sunt surprinzător de dificile. Majoritatea oamenilor s-ar descurca la fel de bine dacă ar alege la întâmplare. Însă oamenii care obţin punctaje bune sunt cei care au exersat. Persoanele care şi-au pierdut capacitatea de a vorbi în urma unui atac cerebral sunt experte, deoarece infirmitatea i-a obligat să fie mult mai atente la informaţiile imprimate pe chipurile oamenilor. O altă categorie de persoane care obţin punctaje ridicate simt victime ale abuzurilor în copilărie; precum victimele atacurilor cerebrale, aceştia au fost nevoiţi să exerseze arta delicată a citirii gândurilor, în cazul lor, a părinţilor alcoolici sau violenţi. Ekman susţine chiar şi seminarii în cadrul agenţiilor guvernamentale de aplicare a legii în care îi învaţă pe oameni cum să-şi perfecţioneze capacitatea de a citi gândurile. După o jumătate de oră de exerciţiu, susţine Ekman, putem detecta microexpresii. „Folosesc o casetă la curs pe care oamenii o găsesc fascinantă. La început, nu pot identifica nicio expresie. După treizeci şi cinci de minute, le văd pe toate. Asta ne demonstrează că este o

capacitate care se poate învăţa”.

David Klinger a discutat la un moment dat cu un poliţist cu o îndelungată experienţă, care a trecut prin multe situaţii violente de-a lungul carierei şi a fost nevoit să citească nu o dată gândurile oamenilor sub presiunea momentului. Descrierea poliţistului este un exemplu minunat de situaţie deosebit de tensionată care, în mâinile cui trebuie, poate fi schimbată radical. Se înserase. Poliţistul urmărea trei membri ai unei bande de adolescenţi. Unul a sărit gardul, altul a alergat în faţa maşinii, iar al treilea a rămas pe loc, încremenit în lumina farurilor, la o distanţă mai mică de trei metri. „În timp ce ieşeam din maşină prin partea pasagerului”, îşi aminteşte poliţistul, puştiul:

A început să caute ceva în pantaloni. Apoi a dus mâna către coapsa stângă, ca şi cum încerca să prindă ceva care alunecase pe cracul pantalonului.

A început să se întoarcă spre mine, căutând în continuare acel ceva. Se uita fix la mine şi i-am spus de mai multe ori să stea pe loc şi să nu mai facă nicio mişcare. Partenerul meu i-a strigat şi el să rămână pe loc. În acest timp, mi-am scos pistolul. Când am ajuns la un metru şi ceva de el, am văzut că avea un pistol automat O, 25 Chrome. Apoi, în momentul în care a ajuns cu mâna în partea centrală a stomacului, a aruncat arma pe trotuar. L-am luat la secţie şi asta a fost tot.

Cred că singurul motiv pentru care nu l-am împuşcat a fost vârsta. Avea paisprezece ani, dar părea de nouă. Dacă era adult, probabil l-aş fi împuşcat. Am simţit, cu siguranţă, pericolul armei. L-am văzut foarte clar, era din crom şi avea un mâner perlat. Ştiam că aveam un avantaj asupra lui, dar am vrut să îi dau o şansă pentru că era atât de tânăr. Cred că experienţa mea a jucat un rol important în decizia pe care am luat-o. Îi citeam teama pe faţă, ceea ce mi s-a întâmplat şi cu alte ocazii, ceea ce m-a convins că, dacă îi mai dădeam un pic de timp, poate nu mai era necesar să îl împuşc. Concluzia este că m-am uitat la el, la obiectul pe care l-a scos din pantaloni, mi-am dat seama că

este un pistol şi am analizat direcţia ţevii în momentul în care avea să-l scoată. Dacă şi-ar fi scos mâna mai sus de talie, dacă pistolul s-ar fi îndepărtat mai mult de zona stomacului şi aş fi văzut că ţeava este îndreptată spre mine, aş fi tras.

Dar nu s-a întâmplat aşa, iar ceva din mine mi-a spus să nu trag încă.

Cât a durat această confruntare? Două secunde? O secundă şi jumătate? Dar aţi văzut cum experienţa şi abilităţile poliţistului l-au ajutat să extindă acea perioadă, să tempereze situaţia, să acumuleze informaţii până în ultima clipă? Vede pistolul. Observă mânerul perlat. Estimează direcţia ţevii. Aşteaptă ca băiatul să îndrepte arma spre el sau să o lase jos – în timpul în care urmăreşte traiectoria armei, este atent şi la chipul băiatului, pentru a-şi da seama dacă este periculos sau doar speriat. Există o ilustrare mai frumoasă a raţionamenului spontan? Acesta este darul exerciţiului şi al expertizei – capacitatea de a extrage o cantitate enormă de informaţii relevante din cele mai subţiri felii de experienţă. Unui novice, toată situaţia i s-ar fi părut extrem de derutantă, deşi nu a fost deloc aşa. Fiecare moment, fiecare *blink* – este compus dintr-o serie de componente active, foarte subtile, fiecare conţinând oportunitatea de a interveni, de a reforma, de a corecta.

8. Tragedia de pe Wheeler Avenue

Protagoniştii sunt: Sean Carroll, Ed McMellon, Richard Murphy şi Ken Boss. Este târziu. Sunt în sudul Bronxului. Observă un tânăr negru care se comportă suspect. Trec cu maşina pe lângă el, deci nu îl pot vedea foarte clar, însă instantaneu încep să-şi construiască un sistem prin care să explice acest comportament. De exemplu, nu este un tip masiv. E chiar firav. „Ce înseamnă firav? înseamnă că are un pistol”, spune de Becker, intuind raţionamentul poliţiştilor. „E singur în faţa clădirii, la douăsprezece jumătate noaptea. În cartierul ăsta rău famat. Singur. Un negru. E înarmat, pentru că altfel nu s-ar afla acolo. E firav, te induce în eroare. Cum are curajul să stea acolo în mijlocul nopţii? Sigur are o armă, ăsta e

raţionamentul”. Poliţiştii dau cu spatele. Carroll declară ulterior că a fost „uimit” că Diallo mai era încă acolo. Infractorii nu fug de obicei la vederea unei maşini de poliţie? Carroll şi McMellon ies din maşină. McMellon se legitimează şi îi spun că vor să vorbească cu el. Diallo nu reacţionează. Se citeşte pe faţa lui că este înspăimântat. Doi bărbaţi albi şi impunători, prezenţe neobişnuite într-un astfel de cartier la acea oră târzie se apropie de el. Însă momentul în care îi puteau citi gândurile a fost ratat, pentru că Diallo se întoarce şi aleargă spre scara blocului. Scena se transformă într-o urmărire, iar Carroll şi McMellon nu au experienţa poliţistului care a observat pistolul cu mâner perlat îndreptându-se spre el. Sunt începători. Nu au mai fost în Bronx, au intrat recent în Street Crime Unit şi se confruntă pentru prima oară cu stresul unei urmăriri pe un hol întunecos a unui bărbat aparent înarmat. Ritmul cardiac o ia razna. Atenţia se îngustează. Wheeler Avenue este o zonă veche a Bronxului. Trotuarul este foarte îngust, clădirea în care locuieşte Diallo este foarte aproape de stradă, prin urmare spaţiul alb este inexistent. De la maşină până la Diallo sunt doar câţiva metri. Diallo aleargă. Este oficial o urmărire. Carroll şi McMellon erau doar puţin agitaţi înainte de începerea urmăririi. Acum ritmul cardiac a crescut la 175 şi chiar 200. Diallo a ajuns în hol şi se sprijină de uşă. Îşi întoarce corpul într-o parte şi caută ceva în buzunar. Carrol şi McMellon sunt descoperiţi: nu există tocul portierei care îi poate proteja şi prin urmare nu pot tempera situaţia. Sunt în linia focului. Carroll observă în mâna suspectului ceva negru care pare a fi o armă. În realitate, era un portofel. Însă Diallo este negru, este târziu, ei sunt în sudul Bronxului, timpul se măsoară în milisecunde, iar în astfel de circumstanţe, un portofel seamănă, inevitabil, cu o armă. Dacă s-ar uita la faţa lui Diallo, ar vedea că are motive să se îndoiască de teoria lui, însă Carroll nu se uită la el – şi chiar dacă ar face-o, nu e sigur că ar înţelege ceva din expresia lui. Evident, nu-i citeşte gândurile. Este complet autist. Se concentrează exclusiv pe obiectul din

mâna lui Diallo, aşa cum Peter este concentrat pe întrerupătorul din scena în care George şi Martha se sărută. Carroll strigă: „Are o armă!” şi începe să tragă – iar imaginea unui om care cade pe spate, alături de atenţionarea lui Carroll, nu poate însemna decât că poliţistul *a fost împuşcat*. Prin urmare, Carroll continuă să tragă, McMellon îl vede pe partenerul lui şi continuă şi el să tragă, ceea ce reprezintă o asigurare pentru Boss şi Murphy care ies din maşină şi deschid şi ei focul. A doua zi, toate ziarele au accentuat faptul că s-au tras patruzeci şi unu de gloanţe, însă în realitate, patru oameni cu pistoale semiautomate pot trage patruzeci şi unu de gloanţe în aproximativ două secunde şi jumătate. Probabil că întreaga scenă, de la început până la sfârşit, a durat mai puţin decât v-a luat să citiţi acest paragraf, însă acele câteva secunde au conţinut suficiente decizii şi secvenţe pentru a umple o viaţă de om. Carroll şi McMellon îl abordează pe Diallo. *O mie unu*. Acesta se întoarce în clădire. *O mie doi*. Aleargă după el, traversează trotuarul şi urcă scările de la intrare. O *mie trei*. Diallo este în hol, încercând să scoată ceva din buzunar. O *mie patru*. Carroll strigă: „Are o armă!” Poliţiştii deschid focul. *O mie cinci*. *O mie şase*. Poc! Poc! Poc! *O mie şapte*. Linişte. Boss se apropie în fugă de Diallo, se uită în jur şi strigă: „Unde dracu’ e arma?”, după care aleargă înspre Westchester Avenue, pentru că l-au dezorientat strigătele şi împuşcăturile. Carrpll se aşază pe scări lângă corpul ciuruit de gloanţe a lui Diallo şi începe să plângă.

Concluzie

Ascultă cu ochii:

Ce ne învaţă *Blink*

La începutul carierei de muzician profesionist, Abbie Conant locuia în Italia şi cânta la trombon în Royal Opera din Torino. Suntem în 1980. În anul acela, a aplicat la unsprezece posturi vacante în diverse orchestre din Europa. A obţinut un singur răspuns din partea Orchestrei Filarmonice din München. Scrisoarea începea astfel: „Stimate Herr Abbie Conant”. Uitându-se în spate, acea

greşeală ar fi trebuit să tragă un mare semnal de alarmă în mintea lui Conant.

Audiţia s-a ţinut în Muzeul Deutsches din München, pentru că centrul cultural al orchestrei era încă în construcţie. Erau în total treizeci şi trei de candidaţi care cântau în spatele unui ecran, astfel încât să nu poată fi văzuţi de comitetul de selecţie. Astfel de auziţii nu erau ceva comun în Europa la acea vreme. Pentru că unul dintre candidaţi era fiul unui muzician dintr-o altă orchestră din München, Filarmonica a ales varianta unei auziţii anonime, de dragul imparţialităţii. Conant avea numărul şaisprezece. A interpretat *Konzertino pentru trombon* al lui Ferdinand David, o lucrare foarte populară la auziţii în Germania, şi a ratat o notă (un Sol). Şi-a spus că nu are nicio şansă şi s-a întors în culise să-şi strângă lucrurile. Însă comitetul avea o altă părere despre ea. Membrii comisiei au fost fascinaţi. Audiţiile sunt exemple clasice de tăiere în felii subţiri.

Muzicienii cu experienţă susţin că pot să aprecieze calitatea unei lucrări aproape instantaneu – uneori după câteva note, alteori chiar de la prima notă iar în cazul lui Conant au ştiut. După ce a părăsit sala de auziţii, directorul Filarmonicii, Sergiu Celibidache a exclamat: „Pe acest interpret îl vreau!” Ceilalţi şaptesprezece candidaţi care aşteptau în culise au fost trimişi acasă. Au rugat pe cineva să o aducă pe Conant. S-a întors în sală, iar când a ieşit din spatele paravanului, a auzit echivalentul bavarez al lui *wow*. „*Was ist n des*? *Sacra di*! *Meine Goetter*! *Um Gottes willen*!” Aşteptau un Herr Conant. O aveau în faţă pe Frau Conant.

E puţin spus că era o situaţie stânjenitoare. Celibidache era un dirijor cu un stil clasic, un bărbat impunător şi tranşant, cu idei foarte precise despre cum ar trebui să sune muzica, dar şi despre cine ar trebui să o interpreteze. Mai mult decât atât, vorbim despre Germania, locul de naştere al muzicii clasice. Odată, după Al. Doilea Război Mondial, Filarmonica din Viena a decis să folosească un paravan de audiţie, decizie care a atras cu

sine o „situaţie grotescă”, după cum s-a exprimat fostul director al instituţiei, Otto Strasser: „Au desemnat câştigătorul concursului, iar când s-a ridicat paravanul, juriul a rămas uluit când au văzut că cel pe care-l aleseseră era o japoneză”. În viziunea lui Strasser, un japonez nu are sensibilitatea necesară pentru a interpreta, fidel, o muzică compusă de un european. Celibidache considera că o femeie nu poate cânta la trombon, în cadrul Filarmonicii din München, era o femeie sau două care cântau la vioară şi la oboi. Însă acestea sunt instrumente „feminine”, pe când trombonul este un instrument masculin. Este instrumentul la care cântau bărbaţii în orchestrele militare. Pentru compozitorii de operă, trombonul simboliza infernul. În simfoniile a V-a şi a VII-a, Beethoven a introdus trombonul pentru zgomot. „Chiar şi azi, dacă vorbeşti cu un trombonist cu experienţă, spune Conant, te va întreba ce echipament foloseşti. Vă puteţi imagina un violonist spunând: «Cânt la un Black and Decker»?”

Au urmat două alte auziţii, pe care Conant le-a trecut cu brio. Însă odată ce Celibidache şi restul comitetului au văzut-o în persoană, toate acele prejudecăţi învechite au intrat în conflict cu prima impresie pe care le-a făcut-o interpretarea lui Conant. A fost acceptată în orchestră, în ciuda rezervelor lui Celibidache. După un an, în mai 1981, Conant a fost anunţată că urma să treacă la trombonul secundar. Nu i s-a dat nicio explicaţie. Conant a intrat într-o perioadă de probă de un an, pentru a dovedi că merită o poziţie superioară, însă nu a contat. „Ştii care este problema, avem nevoie de un bărbat pentru trombonul principal”, i-a spus Celibidache.

Conant s-a văzut în situaţia de a apela la instanţă. Orchestra şi-a motivat decizia în felul următor: „Reclamantul nu posedă forţa fizică necesară unei poziţii de conducător al secţiunii de tromboane”. Conant a fost trimisă la clinica Gautinger Lung pentru analize. A trebuit să sufle în diverse aparate, i s-a făcut o analiză a sângelui pentru a măsura capacitatea de absorbţie a oxigenului şi o examinare toracică. Rezultatele au fost cu mult peste

medie. Asistenta chiar a întrebat-o dacă este atletă. Procesul părea să dureze la nesfârşit. Orchestra a susţinut că „problemele respiratorii se pot detecta” în interpretarea faimosului solo de trombon din *Recviemul* lui Mozart, deşi dirijorul invitat pentru acele interpretări o apreciase în mod deosebit. S-a organizat o audiţie specială în faţa unui expert în trombon. Conant a interpretat şapte din cele mai dificile partituri din repertoriul trombonului. Expertul a fost extaziat. Orchestra s-a plâns că este neprofesionistă şi nedemnă de încredere, ceea ce era complet neadevărat. După opt ani, Conant a primit poziţia de conducător al secţiunii de trombon.

Apoi a urmat o altă serie de conflicte – care au durat încă cinci ani pentru că orchestra a refuzat să o plătească la fel ca pe colegii săi bărbaţi. A câştigat şi de data aceasta. A câştigat la fiecare acuză pentru că a adus un argument pe care Filarmonica din München nu-l putea combate. Sergiu Celibidache, cel care se plânsese de capacităţile ei, a ascultat-o interpretând *Konzertino-vi* lui Ferdinand David, în condiţii de maximă obiectivitate, şi a exclamat: „Pe acest interpret îl vreau!” şi i-a trimis acasă pe restul candidaţilor. Paravanul a salvat-o pe Abbie Conant.

1. O revoluţie în muzica clasică

Lumea muzicii clasice – cu precădere în Europa – a fost până recent rezervată bărbaţilor albi. Se credea că femeile nu puteau cânta la fel de bine ca bărbaţii. Nu posedau forţa, atitudinea şi rezistenţa necesare pentru a putea interpreta anumite partituri. Aveau o altă conformaţie a buzelor, nu aveau aceeaşi capacitate pulmonară, aveau mâinile mai mici. Toate acestea păreau fapte, nu prejudecăţi, deoarece bărbaţii păreau să se descurce mai bine la auziţii, după cum susţineau dirijorii, directorii de orchestră şi maeştrii. Nimeni nu se interesa prea tare de condiţiile în care se ţin aceste auziţii, deoarece era de la sine înţeles că una din calităţile esenţiale ale unui expert este capacitatea sa de a asculta o interpretare, indiferent de circumstanţe şi de a aprecia,

imediat şi cât de poate de obiectiv, calitatea sa. Uneori, audiţiile pentru orchestrele importante se ţineau în cabina dirijorului sau în camera de hotel, în cazul în care acesta era doar în trecere prin oraş. Candidaţii aveau la dispoziţie cinci, două sau zece minute. Nu asta era important, până la urmă, muzica e muzică. Rainer Kuchl, prim-violonist al Filarmonicii din Viena afirma, la un moment dat, că poate spune, cu ochii închişi, dacă violonistul este bărbat sau femeie. El era de părere că o ureche formată poate desluşi blândeţea şi flexibilitatea stilului feminin.

În ultimii câţiva zeci de ani, lumea muzicii clasice a trecut printr-o revoluţie. În Statele Unite, membrii orchestrelor au creat organizaţii oficiale. Au format o uniune şi au militat pentru contracte corecte, asigurare de sănătate şi măsuri de protecţie împotriva concedierilor arbitrare, dar şi pentru corectitudine la angajare. Mulţi muzicieni credeau că dirijorii abuzau de poziţie şi se comportau preferenţial. Au susţinut necesitatea formalizării procesului de audiţie. Asta presupunea că un comitet oficial, şi nu dirijorul, lua decizia finală. În unele locuri, s-au instituit legi prin care membrilor comitetului li se interzicea să vorbească între ei, astfel încât o părere personală să nu influenţeze decizia colegilor săi. Muzicienii erau identificaţi prin numere şi nu după nume. S-au instalat paravane între candidaţi şi juriu, iar dacă unul dintre muzicieni tuşea sau făcea vreun sunet prin care ar fi putut fi identificat – de exemplu, dacă o femeie care purta tocuri călca pe o suprafaţă nemochetată – erau escortaţi afară din sală şi li se atribuia un alt număr.

În ultimii treizeci de ani, de când paravanele au devenit ceva comun, numărul femeilor din orchestrele majore din America a crescut de cinci ori. „După introducerea noilor reguli pentru auziţii, aveam nevoie de patru violoncelişti”, spune Herb Weksleblatt, cântăreţ la tubă la Metropolitan Opera din New York, conducătorul acţiunilor pentru introducerea audiţiilor anonime la Met, la mijlocul anilor ’60. „Toţi câştigătorii au fost femei. Aşa ceva ar fi fost de neconceput înainte. Până la acel moment,

erau cam trei femei în toată orchestra. Ţin minte că, după ce s-a anunţat că cele patru femei câştigaseră concursul, un tip mi-a spus pe un ton foarte agresiv: «Lumea o să-şi amintească de tine ca fiind nenorocitul ăla care a adus femei în orchestră»”.

Lumea muzicii clasice a realizat că ceea ce considera a fi o primă impresie autentică şi puternică – ascultând pe cineva cântând – era, de fapt, fundamental greşită. „Unii oameni par că simt mai abili decât sunt în realitate, pentru că par încrezători şi au o poziţie a corpului care denotă siguranţă. Unii arată îngrozitor când cântă, dar interpretarea este minunată. Alţii au acea expresie concentrată şi profesionistă, dar care nu transpare în muzică. Există întotdeauna această discrepanţă între ceea ce vezi şi ceea ce auzi. Evaluarea începe din secunda în care candidatul a intrat în sală. Începi să te întrebi cine e tocilarul ăsta sau cine se crede tipul ăsta – doar analizând modul în care şi-a adus instrumentul în sală”, spune un muzician cu o îndelungată experienţă în auziţii.

Julie Landsman, care cântă la corn francez principal la Metropolitan Opera din New York, povesteşte că i s-a întâmplat să fie distrasă de poziţia gurii unui muzician. „Dacă îşi fixează muştiucul într-o poziţie neobişnuită, te gândeşti imediat că este imposibil să meargă. Sunt atât de multe posibilităţi. Unii muzicieni folosesc instrumente de alamă, alţii de nichel-argint, iar alegerea tipului de corn îţi poate spune foarte multe despre oraşul natal al muzicianului, despre profesorul cu care a lucrat, despre şcoala unde a studiat, iar tot acest pedigree îţi influenţează decizia. Am luat parte la auziţii fără paravan şi vă asigur că am fost influenţată. Am început să ascult cu ochii, şi este imposibil ca privirea să nu-ţi modifice judecata. Singurul mod în care ar trebui să asculţi este cu urechile şi cu inima”.

În Washington D.C., Orchestra Simfonică Naţională a angajat-o pe Sylvia Alimena să cânte la corn francez. Credeţi că avea vreo şansă să fie angajată înainte de introducerea paravanelor? Vă asigur că nu. Cornul francez

– ca şi trombonul – este un instrument „masculin”. Mai mult decât atât, Alimena este o femeie firavă, are o înălţime de 152 de centimetri. În realitate, este un aspect irelevant. După cum spune un alt cântăreţ la corn de seamă, „Sylvia poate dărâma o casă dacă suflă”. Însă, dacă aţi fi văzut-o înainte s-o ascultaţi, nu aţi fi putut auzi această forţă, pentru că statura ei ar fi intrat în contradicţie cu ceea ce aţi auzit. Singura cale prin care puteţi face o judecată spontană relevantă cu privire la Sylvia Alimena este să vă postaţi în spatele unui paravan.

2. Un mic miracol

Revoluţia muzicii clasice ne oferă o lecţie importantă. De ce au fost dirijorii atât de puţin conştienţi de subiectivitatea judecăţilor lor spontane o vreme atât de îndelungată? Pentru că suntem adesea neatenţi în privinţa capacităţii noastre de cunoaştere spontană. Nu ştim nici care este originea primelor impresii şi nici ce înseamnă exact, prin urmare nu le conştientizăm întotdeauna fragilitatea. Este necesar să recunoaştem influenţele subtile care pot influenţa, submina sau afecta obiectivitatea produselor inconştientului nostru. Evaluarea unui muzician pare cea mai simplă sarcină. Nu este deloc simplă, aşa cum nici degustarea unei noi variante de Cola sau a unui sortiment de gem sau evaluarea unui scaun nu sunt simple. În lipsa unui paravan, Abbie nu ar fi ajuns să cânte nici măcar prima notă. Fiind în spatele paravanului, s-a dovedit a fi demnă de un loc în Filarmonica din München.

Ce au făcut orchestrele când au realizat această eroare? Au rezolvat problema, iar aceasta este a doua lecţie a lui *Blink*. Se întâmplă mult prea des să ne resemnăm cu ceea ce se petrece într-o clipită. Nu pare că avem prea mult control asupra a ceea ce izvorăşte din inconştient. În realitate, avem, iar dacă putem controla mediul în care are loc cunoaşterea spontană, atunci putem controla cunoaşterea spontană în sine. Putem împiedica greşelile pe care le fac combatanţii în război, personalul de urgenţă sau patrulele de poliţie.

„Când veneam să văd o lucrare artistică, obişnuiam să-i rog pe negustorii de artă să o acopere cu o pânză neagră pe care să o înlăture când intram, astfel încât să mă pot concentra exclusiv pe lucrare”, spune Thomas Hoving. „Când eram la Met, o rugam pe secretară sau pe un alt curator să ia lucrarea pe care intenţionam să o achiziţionăm şi să o pună într-un loc în care aş fi fost surprins să o descopăr, ca de exemplu un dulap de haine. Deschideam uşa şi o vedeam dintr-odată. Îmi plăcea sau descopeream un detaliu pe care nu-l observasem până atunci”. Hoving avea atât de multă încredere în beneficiile judecăţii spontane, încât a făcut tot posibilul pentru a se asigura că primele impresii sunt cât de corecte cu putinţă. Nu vedea puterea inconştientului ca pe o forţă magică. În schimb, o percepea ca fiind o trăsătură care putea fi protejată, controlată şi educată – iar când a văzut prima oară kouros-ul, Hoving era pregătit.

Faptul că acum femeile au un loc în orchestrele simfonice este o schimbare demnă de luat în seamă. Este importantă deoarece a oferit posibilităţi unui grup care până atunci nu avea acces la ele. Mai mult decât atât, datorită plasării primei impresii în centrul audiţiei – evaluarea abilităţii –, orchestrele angajează muzicieni mai buni, ceea ce se traduce în muzică mai bună. Cum am ajuns să avem muzică mai bună? Nu prin reformarea muzicii clasice sau construirea unor noi săli de concerte sau prin investiţii de milioane de dolari, d prin atenţia la cel mai mic detaliu, adică primele două secunde din audiţie.

Când Julie Landsman a luat proba pentru poziţia de prim-solist la.com la Met, tocmai se instalaseră paravanele în sală. La acea vreme, toţi muzidenii din secţiunea de alămuri erau bărbaţi, deoarece toată lumea „ştia” că o femeie nu poate cânta la.com la fel de bine ca un bărbat. Însă Landsman a intrat în sală, s-a aşezat şi a cântat bine. „Am ştiut că voi câştiga înainte să se anunţe rezultatul. Mi-am dat seama după felul în care am interpretat ultima parte. Am ţinut ultimul la înalt mai mult timp, pentru a

înlătura orice îndoială. Au început să râdă, pentru că făcusem mult mai mult decât era necesar”, îşi aminteşte Landsman. Juriul a avut un şoc când au declarat-o câştigătoare şi a ieşit din spatele paravanului. Nu numai că femeile care cântau la.com erau o raritate în orchestre, aşa cum s-a întâmplat în cazul lui Conant. Nu doar din cauza curajului de a ţine atât de mult acel la un sunet la care se aşteptau din partea unui bărbat. Motivul a fost faptul că o ştiau. Landsman mai cântase cu orchestra Met ca substitut. Până când au ascultat-o doar cu urechile, nu au realizat că are talent. Ecranul a creat un moment *blink*, iar asta a declanşat un mic miracol, care are loc de fiecare dată când preluăm controlul asupra acelor două prime secunde: au văzut adevărata ei natură.

Postfaţă

1. Lecţia Chancellorsville

Una dintre cele mai faimoase bătălii din Războiul Civil american a avut loc în primăvara anului 1863 în oraşul Chancellorsville din nordul Virginiei. Forţele confederate îl aveau în frunte pe legendarul general Robert E. Lee, iar „Fighting Joe” Hoocker conducea armata unioniştilor de la Potomac. Lee trecuse de mult de cincizeci de ani, iar starea lui de sănătate era îndoielnică. Era un bărbat evlavios, cu principii solide, cu o faţă prelungă şi sobră şi cu părul grizonant. Era foarte respectat de trupele sale şi, de la intrarea sa în război, demonstrase un geniu tactic. Adversarul său, Hooker, era opusul lui. Era tânăr, înalt şi cu pielea deschisă la culoare. Era burlac şi îi plăcea să fie înconjurat de femei. „Sediul lui Hooker era parţial bar, parţial bordel şi nicio persoană responsabilă nu avea ce căuta acolo”, spune istoricul Gary Gallagher. Sub comanda sa, armata Potomacului s-a transformat dintr-un grup haotic şi nedisciplinat în „cel mai profesionist corp de soldaţi de sub soare”, după cum s-a exprimat Hooker. Este o afirmaţie tipică pentru Hooker, un om căruia nu-i lipsea încrederea în sine. „Nu sunt vanitos când afirm că sunt mai bun decât orice general de pe câmpul de luptă”, îi spunea lui Lincoln după bătălia de

la Bull Run. Iar când l-a întâlnit pe Lee, în primăvara lui 1863, s-a arătat chiar mai sigur pe el. „Planul meu este imbatabil. Iar când voi începe să-l pun în aplicare, fie ca Dumnezeu să aibă milă de Bobby Lee, pentru că eu nu voi avea”, spunea el înainte de intrarea trupelor în război.

Situaţia de la Chancellorsville era destul de simplă. Jumătatea superioară a Virginiei este împărţită în două de râul Rappahannock, care porneşte la nord din Blue Ridge Mountains şi se varsă în Chesapeake Bay. În 1863, la trei ani de la începerea Războiului Civil, Lee înaintase de-a lungul malului sudic al Rappahannock, la jumătatea distanţei dintre Richmond, capitala Confederaţiei, şi Washington D. C, unde preşedintele Lincoln aştepta nerăbdător veşti despre progresul războiului. Lee conducea o armată de 61.000 de oameni şi era asistat de un alt comandant celebru al Confederaţiei, Stonewall Jackson. Hooker se afla pe partea cealaltă a râului şi avea în conducere 134.000 de soldaţi şi de două ori mai multă artilerie. O variantă evidentă ar fi fost ca Hooker să atace frontal, peste râu, în speranţa că superioritatea numerică îi va aduce victoria. Însă a ales o strategie mai elegantă. A luat jumătate din efectivul de soldaţi şi a mers douăzeci şi cinci de kilometri în amonte, apoi au trecut râul şi au mers înapoi până au ajuns în spatele trupelor lui Lee, la o întretăiere de drumuri numită Chancellorsville. Poziţia lui Hooker era imbatabilă. Lee nu mai avea scăpare: majoritatea trupelor erau acum în faţa lui.

Hooker avea, de asemenea, un serviciu de informaţii cu mult superior. Avea o reţea de spioni în cadrul armatei confederate, cu ajutorul cărora a reuşit ceva extraordinar chiar după standardele de azi – să detaşeze 70.000 de oameni în spatele trupelor inamicului, fără ca acesta să-şi dea seama. Mai mult decât atât, a avut la dispoziţie două baloane cu aer cald, pe care le folosea periodic pentru a afla poziţia oamenilor lui Lee. Nu era nicio urmă de îndoială că bătălia de Chancellorsville va fi câştigată de unionişti. Când Hooker s-a alăturat trupelor sale la Chancellorsville, i-a adunat şi le-a citit ultimele ordine: „În

calitate de comandant general, îmi face o deosebită plăcere să anunţ trupele că, graţie operaţiunilor pe care le-am desfăşurat în ultimele trei zile, inamicul nu are altă opţiune decât să se retragă în umilinţă sau să poarte o bătălie pe terenul nostru, unde va fi sortit distrugerii complete".

Însă odată luptă începută, ceea ce păreau a fi, în planul strategic, acţiuni precise şi clare, au devenit dintr-odată nesigure. Hooker s-a bazat pe faptul că Lee, confruntat cu o situaţie atât de cumplită, se va retrage în singura direcţie posibilă – spre Richmond –, unde ar fi căzut cu siguranţă pradă forţelor unioniste. Acesta era scenariul pe care-l fabricase, pe care-l prezentase trupelor şi pe care şi-l confirmase permanent în minte, însă Lee nu s-a retras. În schimb, şi-a împărţit trupele şi, infirmând aşteptările lui Hooker, s-a întors pentru a-l înfrunta pe Hooker la Chancellorsville. Hooker avea avantajul poziţiei şi al numărului, dar acum era confuz. În loc să se comporte ca un general cu o armată insuficient de mare, Lee părea că are un avantaj numeric. Mai mulţi dezertori din armata confederată care fuseseră capturaţi de unionişti au spus că un alt general confederat, James Longstreet, venise în ajutorul lui Lee, cu întăriri masive. Nu era adevărat, însă Hooker nu ştia ce să creadă. Pe hârtie, avea un avantaj decisiv asupra lui Lee. Din păcate, însă, bătălia nu se ducea pe hârtie. Le-a ordonat trupelor să se oprească, apoi să se retragă. I-a cedat lui Lee avantajul. „Nu e nicio problemă", i-a spus Hooker lui Darius Couch, unul din generalii săi, într-o încercare de a nu-şi trăda îngrijorarea. L-am adus pe Lee exact unde vrem. Va trebui să mă înfrunte pe terenul meu". Couch nu s-a lăsat păcălit. „Am plecat de lângă comandantul meu cu sentimentul că era un om terminat".

Lee a simţit şi el teama lui Hooker, drept pentru care a acţionat fără ezitare. Şi-a divizat din nou armata şi l-a trimis pe Stonewall Jackson, protejat de întuneric şi ceaţă, să încercuiască flancul lui Hooker şi să atace la marginea cea mai îndepărtată a poziţiei, unde părea că armata

unioniştilor era cea mai vulnerabilă. Armatele lui Lee au atacat la ora 17.00. Trupele lui Hooker luau cina. Într-o parte, se aflau grămezile de puşti. Trupele lui Lee au ieşit din pădure zbierând, cu baionetele în mână, iar armata lui Hooker a fugit. A fost una din cele mai devastatoare înfrângeri din Războiul Civil.

2. Războiul lui Van Riper

Dintre toate interviurile pe care le-am luat în timpul cercetării pentru *Blink*, cel care mi-a lăsat cea mai puternică impresie a fost discuţia cu generalul Paul Van Riper – eroul (sau antieroul) din jocul Millenium Challenge dezvoltat de Pentagon. Van Riper locuieşte la ieşirea din Williamsburg, în Virginia, într-o casă imaculată şi îngrijită, exact tipul de locuinţă tipică pentru un militar de carieră. Ţin minte că am fost surprins de numărul de cărţi pe care le avea în camera de lucru. Acum când mă gândesc, nu e chiar un motiv de surpriză. De ce nu ar avea un general din Marină la fel de multe cărţi ca un profesor de literatură? Probabil că m-am gândit întotdeauna că generalii sunt acei oameni care atacă, care „fac” lucruri: oameni de acţiune, oameni ai momentului. Însă unul din lucrurile pe care le-am învăţat de la Van Riper este că, pentru a putea acţiona inteligent şi instinctiv când situaţia o cere, este obligatoriu să ai o educaţie şi o experienţă îndelungate. Van Riper a înfrânt Echipa Albastră graţie experienţei sale în jungla vietnameză şi datorită celor învăţate din cărţile care-i umplu biblioteca. Van Riper a fost un cititor avid al istoriei militare. Iar bătălia lui preferată era cea de la Chancellorsville.

Van Riper mi-a vorbit despre Chancellorsville când ne-am întâlnit în casa lui şi apoi într-o discuţie telefonică. Însă abia când am terminat cartea şi era pe cale să fie publicată, am început să citesc despre bătălie. Am înţeles aproape imediat fascinaţia lui Van Riper pentru înfruntarea dintre Hooker şi Lee. Avem o bătălie între două armate, al cărei rezultat credem că-l putem intui. Comparăm numărul soldaţilor, volumul şi calitatea arsenalului, strategiile, calitatea serviciilor de informaţii, soliditatea poziţiilor,

după care punem în balanţă atuurile şi slăbiciunile fiecărei tabere, aşa cum am face într-o problemă de matematică. Din bătălia de la Chancellorsville, însă, învăţăm că, în realitate – în acele situaţii trepidante, cu miză mare cum sunt bătăliile (sau camerele de gardă, audiţiile sau conflictele nocturne din Bronx) – acel gen de analiză formală şi convenţională se dovedeşte semiinutilă. Rezultatul luptei de la Chancellorsville a depins de o capacitate decizională inefabilă şi miraculoasă pe care Lee o avea şi Hooker nu.

Care este acea abilitate miraculoasă? Este ceea ce Evelyn Harrison şi Tom Hoving au făcut când s-au uitat pentru prima oară la statuie sau pe care Vic Braden a pus-o în joc când şi-a dat seama dacă un tenismen va servi corect sau nu. Este genul de pricepere pe care-o dobândeşte o persoană după zeci de ani în care învaţă, observă şi face. Este *judecată*. *Blink* – prin toate cazurile invocate, studiile şi argumentele – reprezintă o încercare de a înţelege acest lucru magic şi misterios numit judecată.

Gândiţi-vă la Lee! Capacitatea sa de a simţi nesiguranţa lui Hooker, de a acţiona pe moment, de a concepe un plan de luptă care să-l ia prin surprindere pe inamic – cu alte cuvinte, capacitatea sa de a acţiona rapid şi instinctiv pe teren – a fost elementul esenţial care l-a ajutat să înfrângă o armată de două ori mai numeroasă. Judecata *este importantă*: ea împarte oamenii în câştigători şi pierzători. Acum să ne gândim la

Hooker. Nu îi lipsea nici inteligenţa, nici curajul. Era un general cu experienţă. Prin urmare, ce s-a întâmplat? De ce a început să şovăie când era atât de aproape de victorie? Aceasta este o întrebare la care mulţi istorici au încercat să răspundă. Harry Hansen propune o explicaţie în magistrala sa lucrare, *The Civil War*:

Poate că Hooker şi-a amintit, în cele din urmă, de avertismentul lui Lincoln: „Nu te avânta orbeşte”. Poate că în acea situaţie tensionată a început să ducă dorul stimulului artificial pe care i-l dădea whiskey-ul, care era

un ingredient obligatoriu al „dietei” zilnice, la care a renunţat completân ziua în care a preluat comanda trupelor. Poate că şi-a pierdut încrederea în notabila sa reuşită de a aduce peste 70.000 de soldaţi în spatele armatei lui Lee fără nicio pierdere, pentru că nu a întâmpinat de fapt rezistenţă. Fusese prea simplu; probabil că Lee voise ca el să ajungă în acea poziţie, sau cel puţin în locul în care se aflase înainte să-şi retragă trupele. Sau poate că era chiar mai simplu. Poate că era îngrozit (nu fizic – Hooker nu se temea niciodată –, ci psihic), aşa cum i se întâmpla toreadorului Gallo, care, după cum ne spune Hemingway, „era inventatorul refuzului dea ucide taurul dacă se uita la el într-un anume fel” Acest Gallo a avut o carieră îndelungată, presărată cu multiple spectacole de adio, iar la prima dintre ele, după o luptă magnifică cu animalul, când a venit timpul să-l ucidă… s-a întors, cu sabia în mână, şi s-a apropiat de taur, care era întins pe jos şi se uita la el. Gallo s-a întors la bare*rra. „O*moară-l tu, Paco”, i-a spus unui coleg. „Nu-mi place cum se uită la mine”. Poate că aşa s-a întâmplat şi cu Hooker când a aflat că Lee se întorsese în direcţia lui şi, să spunem aşa, se uita la el.

Hansen spune că Hooker s-a împiedicat, cum s-ar exprima un fan al sportului, şi sper că, ajungând până aici, puteţi recunoaşte simptomele erorilor de judecată. Odată cu experienţa, ni se oferă un dar extraordinar, anume capacitatea de a acţiona instinctiv. Dar – iar asta este una dintre lecţiile pe care am dorit foarte mult să le evidenţiez în *Blink* – este un dar care se poate pierde foarte uşor. Judecata celor patru poliţişti din cazul Diallo a fost umbrită de culoarea pielii suspectului, de lipsa spaţiului alb şi traiectoria perturbatoare din punct de vedere fiziologic a celor şapte secunde. Nu cred că erau oameni răi sau neprofesionişti. Cred însă că au fost puşi într-o situaţie care a scos ce e mai rău din capacitatea lor decizională. Aşa s-a întâmplat şi cu Hooker. Vă puteţi imagina presiunea la care era supus? Abraham Lincoln se baza pe el să împiedice atacul armatei confederate asupra

Washingtonului. Inamicul lui era cel mai faimos strateg militar al generaţiei sale.

„Este o conjunctură comună: doi comandanţi de armată ajung într-o situaţie de criză, iar unul cedează”, spune Gallagher. Hooker era copleşit de Lee, care avea acest efect asupra oamenilor. Continui lupta sperând că nu vei avea parte de o înfrângere prea umilitoare. Nu cred că Hooker se gândea cu adevărat că va ieşi victorios. Spera că Lee se va retrage şi că îi va uşura viaţa, însă Lee nu a uşurat viaţa nimănui”.

După ce am citit despre bătălia de la Chancellorsville, Hooker mi-a lăsat aceeaşi impresie ca cei patru poliţişti care l-au ucis pe Diallo. Mi s-a făcut milă de el. Aceasta este a doua lecţie a cărţii: pentru a înţelege adevărata natură a deciziilor instinctive este necesar să fim toleranţi cu acei oameni prinşi în situaţii care le afectează buna judecată.

Bătălia de la Chancellorsville ne mai învaţă ceva, iar în timpul care a trecut de la publicarea lui *Blink*, am realizat că este cea mai importantă lecţie din toate. Lee a conceput o strategie superioară în condiţiile în care avea mai puţine informaţii despre trupele lui Hooker decât avea inamicul lui despre ale lui. Hooker ştia exact câţi soldaţi avea Lee. Hooker avea două baloane cu aer cald din care putea observa poziţia exactă a trupelor lui Lee. Lee a învins deşi avea mai puţine informaţii decât Hooker. Acum, după ce aţi citit *Blink*, probabil nu veţi fi surprinşi când voi spune că trebuie să schimbăm această frază în *probabil că Lee a câştigat bătălia tocmai pentru că avea mai puţine informaţii decât Hooker*.

Vă mai aduceţi aminte de Getty? Experţii muzeului ştiau mult mai multe despre kouros decât Thomas Hoving şi Evelyn Harrison. Însă tot acel volum impresionant de documente pe care le-au furnizat avocaţii, geologii şi arheologii s-au dovedit inutile. Mai mult, le-a dăunat. În ceea ce priveşte concursul de muzică clasică, maeştrii au fost incapabili să facă o judecată corectă cu privire la virtuozitatea candidaţilor atâta vreme cât îi puteau vedea.

Introducerea paravanului le-a reabilitat capacitatea de a judeca corect. Gândiţi-vă. Ce pondere are informaţia vizuală într-o audiţie? 70%? 80%? Şi totuşi, o audiţie ar trebui să fie un exerciţiu de ascultare. În realitate, observăm foarte multe aspecte. Cum e îmbrăcat muzicianul? Este înalt sau scund? Cum ţine instrumentul? Care este postura corpului în timpul interpretării? în lumea muzicii clasice, 80% din informaţia disponibilă a fost înlăturată şi, ca prin minune, judecăţile lor au devenit mai corecte.

În ultimii ani, vorbind cu diverşi oameni despre *Blink*, am fost uimit de frecvenţa cu care a fost menţionat acest aspect. Chiar m-aş avânta să spun că niciun alt argument din carte nu a stârnit un asemenea interes. Trăim într-o lume saturată de informaţii. Avem în permanenţă o cantitate nelimitată de date, şi ne este foarte drag argumentul că avem nevoie de cât mai multe informaţii şi că trebuie să ne facem temele. Am detectat, de asemenea, şi o adâncă frustrare faţă de costurile neaşteptate ale excesului de informaţie. Am ajuns să confundăm informaţia cu înţelegerea.

Am descoperit recent o carte minunată scrisă de istoricul Roberta Wohistetter numită *Pearl Harbour*: *Warning and Decision*. În atacul de la Pearl Harbour, serviciul de informaţii american a fost luat complet prin surprindere de armata militară japoneză. După cum spune Wohistetter, motivul nu a fost lipsa informaţiilor referitoare la intenţiile japonezilor, chiar din contră. Statele Unite reuşiseră să descifreze multe din codurile inamicului. *Le citeau corespondenţa*. Aici, crede ea, a fost problema. Analiştii militari au fost copleşiţi de volumul de informaţii. Dimineaţa, când veneau la serviciu, h aştepta un vraf de rapoarte înalt de o jumătate de metru. Nu puteau vedea pădurea de copaci. Între timp, cine a făcut cea mai corectă predicţie referitoare la acţiunile japonezilor în vara şi toamna lui 1941? Jurnaliştii. Doar citind *New York Times*, ai fi avut mai multe şanse să înţelegi intenţiile japonezilor decât dacă ai fi avut acces la toate rapoartele secrete ale

guvernului american. Asta nu pentru că jurnaliştii ar fi ştiut mai multe despre Japonia, ci pentru că ştiau mai puţine: au putut să sorteze informaţiile pe care le aveau şi să identifice un tipar.

Am citit cartea lui Wohistetter cam în perioada în care se desfăşurau investigaţiile în jurul atentatului de la 11 septembrie. Toţi membrii Congresului se plângeau de faptul că CIA, FB ŞI NSA nu aveau suficiente informaţii despre activităţile teroriste şi propuneau extinderea şi îmbunătăţirea capacităţii de cplectare a informaţiilor. Serios? Nu mă puteam gândi decât la Pearl Harbor, Millenium Challenge şi, bineînţeles, Chancellorsville. Hooker ştia absolut totul despre inamicul lui, însă nu i-a folosit la nimic. Secretul unei decizii bune nu este cunoaşterea, ci înţelegerea. Ne îngropăm în prima, dar ne lipseşte foarte acut cea de-a doua.

Aş vrea să vă mai spun ceva despre Paul Van Riper. L-am cunoscut înainte de începerea războiului din Irak. Niciunul dintre noi nu ştia ce avea să se întâmple în următorii ani. Însă norii care anunţau furtuna începeau să se formeze în Orientul Mijlociu. Nu voi uita niciodată ce mi-a spus Van Riper. Era îngrijorat de implicarea Statelor Unite într-un posibil război în Irak. La Washington se vorbea deja despre un război scurt care se putea câştiga repede şi uşor. Van Riper ştia din experienţă că aşa ceva nu era posibil şi era de părere că, înainte să începem să cucerim Bagdadul, ar trebui să fim sinceri cu noi înşine în ceea ce priveşte întinderea şi dificultatea războiului. Van Riper mi-a mărturisit că mulţi dintre colegii – acum retraşi din activitate – de la Marină şi din cadrul armatei erau de aceeaşi părere. Cu toţii observaseră situaţia din Irak şi ştiau la ce să se aştepte, aşa cum Evelyn Harrison şi Thomas Hoving au ştiut că statuia era un fals din prima clipă în care au văzut-o. Când mă gândesc la întâlnirea cu Paul Van Riper, aş fi vrut să fi transmis intuiţia cu privire la Irak şi restului Americii.

3. Când să gândeşti şi când să nu

La un an după publicarea cărţii *Blink*, *Science* – una

dintre cele mai prestigioase publicaţii academice din lume – a publicat rezultatele unui experiment efectuat de psihologul Ap Dijksterhuis împreună cu un grup de colegi de la Universitatea din Amsterdam. Dijksterhuis a conceput o descriere a patru automobile ipotetice ale căror performanţe le-a împărţit în patru categorii. De pildă, pentru maşina numărul unu, cheltuielile de întreţinere erau mici, era uşor de condus, avea un portbajag încăpător, însă sistemul de sunet era de o calitate inferioară, în timp ce maşina numărul doi, deşi avea un portbagaj încăpător şi cheltuielile erau mici, era veche şi greu de condus. Din cele patru, una era în mod evident alegerea cea mai bună. Întrebarea era: dacă aveau de ales între cele patru, cât de des ar fi făcut consumatorii alegerea corectă? Dijksterhuis a lucrat cu optzeci de voluntari cărora le-a prezentat caracteristicile fiecărei maşini pe un ecran. Fiecare subiect a avut la dispoziţie patru minute pentru a da un răspuns. Mai mult de jumătate dintre ei au ales corect.

Apoi a repetat testul cu un alt grup de persoane, însă de data aceasta, după ce le-a dat toate detaliile, le-a distras atenţia cerându-le să rezolve anagrame. După patru minute, le-a pus aceeaşi întrebare, aparent din senin: „Ce maşină aţi alege?” Mai puţin de jumătate au oferit răspunsul corect. Cu alte cuvinte, înainte de a lua o decizie trebuie să te gândeşti bine. Altfel, vei alege greşit. Sunteţi de acord cu mine?

De fapt, nu e aşa. Dijksterhuis a repetat experimentul, numai că, de data aceasta, a clasificat maşinile în douăsprezece categorii. Ceea ce, la început, părea o alegere simplă devenise acum complicată. Ce credeţi că s-a întâmplat? Procentul răspunsurilor corecte în cazul celor care au avut la dispoziţie patru minute a fost de 20%. Cei care au avut de rezolvat anagrame – cei care au trebuit să ia o decizie spontană, inconştientă – au răspuns corect în 60% din cazuri.

Una din întrebările cele mai frecvente la care mi s-a cerut să răspund după publicarea cărţii a fost: „Când ar

trebui să ne încredem în instinct şi când ar trebui să ne acordăm suficient timp ţie gândire?” Un răspuns parţial ar fi următorul: în cazul alegerilor simple, analiza raţională este preferabilă. Când avem de-a face cu chestiuni mai complicate de analiză şi alegere personală – când trebuie să jonglăm cu mai multe variabile –, procesul inconştient de analiză ne-ar putea servi mai bine. Îmi dau seama că ceea ce vă recomand este total opus gândirii convenţionale. Ne gândim la judecăţile spontane ca fiind adecvate chestiunilor imediate. Mi se pare atrăgătoare această persoană? Vreau ciocolată? Dijksterhuis însă propune o ipoteză contrarie: poate că acel computer gigantic din mintea noastră, cel care se ocupă de inconştient, este la randament maxim când trebuie să evalueze o mulţime de variabile antagonice.

Dijksterhuis a efectuat un alt experiment, de data aceasta în lumea reală. El i-a abordat pe cumpărătorii care ieşeau dintr-un magazin olandez numit de Bijenkorf, care comercializează produse relativ ieftine, precum accesorii de bucătărie. I-a întrebat cât timp le-a luat să se decidă asupra produselor pe care le-au achiziţionat. Câteva săptămâni mai târziu, i-a sunat pe toţi cei intervievaţi şi i-a întrebat cât de mulţumiţi sunt de produsele respective. După cum era de aşteptat, cumpărătorii care se gândiseră mai mult înainte să aleagă au fost cei mai mulţumiţi, iar cei care au ales instinctiv au ajuns să regrete decizia de a cumpăra. În partea a doua a experimentului, Dijksterhuis şi-a îndreptat atenţia către magazinul de mobilă IKEA, unde oamenii fac achiziţii mult mai complicate şi mai costisitoare. De data aceasta, lucrurile au stat complet invers. După câteva săptămâni, cei care s-au gândit mai mult au fost dezamăgiţi, iar cei care au cumpărat din instinct au fost mulţumiţi de alegerea făcută. Dijksterhuis susţine că studiul său a revelat un principiu fundamental al cunoaşterii şi că „nu există niciun motiv a priori pentru care nu am putea considera că el se poate extinde şi asupra altor alegeri – politice, manageriale sau de altă natură”. La scurtă vreme după ce am citit despre acest

studiu în revista *Science*, un cititor mi-a trimis următorul citat din Sigmund Freud. Se pare că părintele inconştientului este de acord cu ipoteza lui Dijksterhuis: „Când luăm o decizie de importanţă minoră, mi s-a părut întotdeauna mai avantajos să cântărim argumentele pro şi contra. În chestiuni esenţiale, pe de altă parte, precum alegerea unui partener sau a profesiei, decizia ar trebui să vină din inconştient, de undeva dinlăuntrul nostru. În deciziile importante, consider că ar trebui să ne lăsăm conduşi de nevoile fundamentale ale naturii noastre”.

Aţi observat că am numit studiul lui Dijksterhuis un „răspuns parţial” la întrebarea când ar trebui să ne bazăm pe instinct şi când ar trebui să apelăm la o analiză raţională. Adevărul este că nimeni nu poate da un răspuns definitiv la această întrebare. Este, pur şi simplu, prea complexă. În cel mai bun caz, putem încerca să găsim cea mai bună combinaţie de analiză conştientă şi inconştientă pentru fiecare caz în parte.

Să luăm, de exemplu, eforturile Spitalului Cook County de a găsi o modalitate pentru diagnosticarea pacienţilor cu dureri pectorale, deoarece doctorii nu aveau o intuiţie foarte bună a pacienţilor care suferiseră un atac de cord. Cum au remediat problema? Lee Goldman a lucrat cu un program de calculator foarte performant şi a analizat un volum uriaş de informaţii despre victimele atacurilor de cord, până când a reuşit să identifice o serie de factori care apăreau cu o frecvenţă foarte ridicată la durerile pectorale. Brendan Reilly a folosit acea cercetare pentru a educa instinctele doctorilor din echipa sa. Este important să notăm că Reilly nu a încercat să înlocuiască acele instincte. Ei trebuiau în continuare să facă o mulţime de judecăţi spontane cu privire la pacient, la nevoile sale şi la alte afecţiuni în cazul în care excludeau un atac de cord, tratamentul adecvat şi aşa mai departe. Reilly era de părere că, în situaţia dată, pentru a ne asigura că am luat cea mai bună decizie, este necesar să lăsăm analiza computerizată raţională să-şi facă treaba – adică să identifice tipare statistice într-un munte de date – şi să

lăsăm judecata clinică umană să facă ce ştie mai bine – adică să aplice lecţii statistice generale la specificul cazului şi al pacientului.

Consider că sarcina de a găsi combinaţia optimă de alegere conştientă şi judecată instinctivă reprezintă una din marile provocări ale zilelor noastre. Dacă eşti profesor şi trebuie să iei o decizie în privinţa atitudinii faţă de un elev, în ce măsură ar conta rezultatele testelor standard şi propria impresie referitoare la ambiţia, comportamentul şi perspectivele lui sau ale ei? Dacă eşti antreprenor şi te gândeşti să investeşti într-un nou produs, cât de mult te bazezi pe analiza raţională a pieţei şi cât de mult pe intuiţia ta cu privire la potenţialul noii idei?

Nu demult, am scris recenzia unei cărţi fascinante pentru *The New Yorker*. Cartea se numea *The Wages of Wins* şi reprezenta încercarea a trei economişti (David Berri, Martin Schmidt şi Stacey Brook) de a găsi o măsură statistică mai rafinată pentru evaluarea jucătorilor de baschet. Cei trei au dezvoltat un Win Score, care este un sistem de punctare bazat pe o ecuaţie complicată care combină procentajul înscrierilor, paselor decisive, recuperărilor, aruncărilor şi al greşelilor. În urma aplicării acestui Win Score în cazul jucătorilor profesionişti, un număr de oameni consideraţi foarte buni devin mediocri şi invers. Unul din cele mai notabile exemple este jucătorul cu numărul 76 de la Philadelphia, celebrul Allen Iverson, câştigător al Premiului NBA pentru cel mai bun jucător. Panii spun că Iverson este unul dintre cei mai buni jucători din ligă. Concluzia analiştilor a fost că nu se califică nici măcar între primii cincizeci. Se pare că un instrument bazat pe analiza raţională contrazice intuiţia.

Articolul meu a atras o sumedenie de reacţii sceptice. Un număr mare de fani ai sportului refuzau să creadă că un set de instrumente statistice ar putea să-i ajute să înţeleagă cât de bun este un anumit jucător. Susţineau că instinctul este un indicator mult mai sigur. Nu asta ar trebui să fie şi părerea autorului lui *Blink*?

Nu chiar. De fapt, evaluarea jucătorilor de baschet

este o ilustrare foarte bună a ceea ce spuneam mai devreme – este necesar să înţelegem când este cazul să ne bazăm pe instinct. Există două modalităţi foarte diferite de evaluare a unui atlet. Prima este performanţa: cât de bine a jucat într-un anume meci, campionat sau sezon. În acest caz, este foarte dificil să ne bazăm pe judecăţi instinctive, cel puţin pentru că necesită experienţă, şi nu avem cum să observăm tot ce se întâmplă pe un teren de baschet sau de baseball. Nu putem vedea toate meciurile sau tot ce se întâmplă într-un meci. Mai mult decât atât, multe dintre lucrurile pe care ne propunem să le măsurăm sunt extraordinar de subtile. După cum susţin economiştii, Ty Cobb, legendarul jucător de baseball, a avut un procentaj de acurateţe de O, 366, cu aproape treizeci de puncte peste fostul jucător exterior al San Diego Padres, Tony Gwynn (O, 338): „Prin urmare, Cobb a aruncat corect în 37% din cazuri, faţă Gwynn, cu 34%. Dacă i-aţi urmări pe aceşti jucători, cine aţi crede că este mai bun? Putem face diferenţa între 34 şi 37 de procente doar urmărind jocul sportivilor? Pentru a vă da seama ce vreau să spun, să presupunem că dintr-o sută de aruncări, Cobb a reuşit cu trei lovituri mai mult decât Gwynn. Atât, trei lovituri". Acesta este rolul statisticilor în sport şi tot acesta este motivul pentru care avem nevoie de o analiză computerizată a factorilor care intră în diagnosticarea durerilor pectorale. Sunt unele situaţii în care mintea umană are nevoie de un pic de ajutor.

Însă înţelegerea performanţei statistice într-un meci nu ne oferă imaginea completă a performanţelor atletice ale unei persoane. Rămâne aspectul mai larg al abilităţii. Câte din sumedenia de abilităţi şi atribute pe care trebuie să le posede un bun atlet se regăsesc la un anumit sportiv? Cât de mult se antrenează? Cum este văzut în echipă? Pierde nopţi în baruri bând şi drogându-se sau îşi ia munca în serios? Este dispus să înveţe de la antrenori? Cum face faţă situaţiilor dificile? Cât de bine se descurcă în situaţii de stres? Este genul de persoană care se dezvoltă în timp sau a ajuns deja la apogeu? Cred că sunteţi de acord cu

mine că aceste întrebări sunt mult mai complicate decât – şi la fel de importante ca – nişte simple statistici de performanţă, mai ales în cazul sportivilor profesionişti. Imaginaţi-vă că îl aveţi în faţă pe Michael Jordan la vârsta de 17 ani. Nu era nici cel mai înalt, nici cel mai bun jucător de baschet şi nici cel mai bun săritor. Performanţele lui nu erau cele mai bune din ţară. Jordan se remarca, în schimb, prin atitudine şi prin ambiţie, calităţi imposibil de măsurat prin teste şi statistici. Pot fi măsurate doar de un expert cu mulţi ani de experienţă, care să caute în acea uriaşă bază de date din inconştient şi să concluzioneze dacă este suficient de talentat. Cele mai bune şi mai de succes echipe de baschet – dar nu numai – sunt cele care ştiu să combine analiza raţională cu judecata instinctivă. Cei de la Getty nu au greşit când au apelat la avocaţi, geologi şi arheologi. Greşeala lor a fost că s-au bazat *exclusiv* pe acel gen de expertiză.

4. Un îndemn la acţiune în prima mea carte, *The Tipping Point*, am propus un plan de acţiune pentru cei interesaţi de schimbarea socială. Nu era chiar o formulă, deoarece cred că lumea este mult prea misterioasă pentru a suporta formule. În schimb, intenţia mea a fost să concep un ghid. *Blink* este evident o altfel de carte. Nu am dorit să fie un îndemn la acţiune. Am căutat să-i dau forma unei istorii de aventuri – o călătorie printre minunăţiile inconştientului uman. Însă în perioada care a urmat apariţiei lui *Blink*, vorbind cu cititorii şi reflectând asupra ideilor din carte, mi-am dat seama că există, totuşi, şi o agendă socială.

Istoria la care mă gândesc aici este aceea din concluzie: audiţiile anonime şi confruntarea lui Abbie Conant cu Filarmonica din München. Mă intrigă dintr-un motiv foarte simplu: lumea muzicii clasice avea o problemă – *care a fost remediată*. Înainte de adoptarea audiţiilor anonime, procentul femeilor din orchestrele simfonice din America era sub 5%. Azi, după douăzeci şi cinci de ani, este aproape de 50%. Este o reuşită extraordinară. Să presupunem că, înainte de introducerea paravanelor, am fi

făcut parte dintr-un comitet responsabil de problema gravă a discriminării de gen în marile orchestre simfonice. Ce am fi propus? Probabil că am fi sugerat crearea unor programe de includere a femeilor. Probabil că am fi vorbit despre programe de conştientizare a discriminării de gen şi faptul că femeile trebuie să înveţe cum să-şi „vândă" talentul. Ne-am fi pierdut în discuţii interminabile despre discriminare. Cu alte cuvinte, cred că sugestiile noastre ar fi fost destul de generale şi pe termen lung. Gândiţi-vă cu ce am fi avut de-a face. Orchestrele sunt conduse de maeştri, iar maeştrii sunt bărbaţi puternici, geniali, concentraţi pe un singur obiectiv, deosebit de fermi, care conduc aceste instituţii ca şi cum ar fi regatele lor. Nu e ca şi cum putem să-i abordăm şi să le spunem: „Maestre, nu mă cunoaşteţi şi, să fiu sincer, nu sflu foarte multe despre muzica clasică. Însă cred că motivul pentru care nu angajaţi femei este acela că sunteţi captivi într-o prejudecată foarte puternică faţă de femei în genere". Bănuiesc că, după zile întregi de şedinţe, ne-aiti da bătuţi şi am conchide că va trebui să aşteptăm până când actuala generaţie de maeştri – laolaltă cu prejudecăţile lor puternice faţă de femei – va fi înlocuită de un grup de dirijori mai tineri şi, să sperăm, mai deschişi la minte.

În realitate, situaţia s-a schimbat în felul următor: o serie de experţi în muzica clasică au analizat originea judecăţilor instinctive din timpul audiţiilor. Nu s-au concentrat pe persoana care ia decizia spontană. În schimb, au examinat contextul – circumstanţele inconştiente – în care se iau aceste decizii. Au instalat paravane. Iar acest element a rezolvat imediat problema.

Dacă ar trebui să definesc un scop al lui *Blink*, probabil că ar fi acela de a încuraja acest tip de rezolvare practică a problemelor. Să vă dau un exemplu. Una din cele mai surprinzătoare caracteristici ale sistemului de justiţie penală din Statele Unite este incidenţa mult mai mare a cazurilor de arest, condamnare şi încarcerare în rândul negrilor decât în cel al albilor. Nu mă refer aici la diferenţele rasiale în ceea ce priveşte rata criminalităţii.

Mă interesează următorul aspect: de exemplu, dacă un bărbat negru şi unul alb sunt acuzaţi de aceeaşi infracţiune de trafic de droguri, probabilitatea ca bărbatul negru să ajungă la închisoare este mult mai mare. Cât de mare? Mai jos aveţi un fragment dintr-un raport elaborat de organizaţia nonprofit Human Rights Watch: „La nivelul ţării, rata de încarcerare pentru acuzaţia de consum sau trafic de droguri este de treisprezece ori mai mare în rândul negrilor, în zece state, negrii sunt condamnaţi la închisoare pentru consum sau trafic de droguri cu o frecvenţă de 26 până la 57 de ori mai mare decât albii din acelaşi stat. În Illinois, de pildă, statul cu cea mai ridicată rată de încarcerare pentru consum sau trafic de dorguri, un bărbat de culoare are de 57 de ori mai multe şanse decât un alb să fie trimis la închisoare pentru astfel de acuzaţii”.

Cifrele simt şocante. Cred însă, că dacă aţi citit *Blink*, nu vi se vor mai părea atât de şocante. Concluzia raportului nu diferă de rezultatele studiului efectuat de Ian Ayres care dezvăluia modul în care sunt tratate persoanele de culoare de către vânzătorii de maşini din Chicago. Nu cred că acei oameni îi discriminau intenţionat. Dar au făcut-o – punitiv şi cu o frecvenţă înspăimântătoare – pentru că erau conduşi de acel tip de prejudecată pe care mulţi dintre noi o adăpostim în zonele obscure ale creierului şi care ne direcţionează comportamentul în aceeaşi măsură în care o fac opiniile pe care le etalăm în mod conştient. La fel se întâmplă cu un bărbat negru faţă în faţă cu sistemul de justiţie penală. Justiţia ar trebui să fie oarbă. Din păcate, nu este.

Aşadar, ce este de făcut? Am putea petrece următorii douăzeci de ani discutând problema rasismului inconştient care caracterizează societatea contemporană. A doua variantă ar fi să încercăm, într-un mod foarte practic şi imediat, să remediem deciziile spontane care abat cursul firesc al justiţiei. Poate că sistemul justiţiar ar trebui să aplece urechea la lumea muzicii clasice. Poate ar trebui să instalăm paravane în sala de judecată. Sistemul juraţilor

din lumea vestică este construit pe o idee care datează din Antichitate: acuzatul are dreptul să-şi confrunte acuzatorii şi să fie judecat de un juriu format din oameni de rând. În acele vremuri, se credea că dreptatea se poate înfăptui doar dacă juriul, acuzarea şi acuzatul trebuie să se vadă între ei. Acum ştim că nu e aşa: ştim că ceea ce vedem – mai ales când este vorba despre culoarea pielii, sex sau vârstă –, nu înlesneşte întotdeauna înţelegerea. Câteodată judecata este mai corectă dacă avem mai puţine informaţii. Sunt de părere că acuzatul nu ar trebui să se afle în sala de judecată în timpul procesului. El sau ea ar trebui să fie într-o cameră separată şi să răspundă la întrebări prin e-mail sau prin intermediul unei persoane. De asemenea, toate probele şi mărturiile care ar putea dezvălui vârsta, rasa sau sexul acuzatului ar trebui înlăturate.

Acum câteva luni, am ţinut o prelegere la Harvard Law School şi am prezentat această idee unei audienţe formate din cele mai strălucite minţi ale acestei ţări. Mă aşteptam să fie sceptici, dar nu a fost aşa. Deşi mulţi dintre ei şi-au manifestat câteva reticenţe justificate faţă de caracterul practic al ideii sau despre impactul pe care l-ar avea, majoritatea dintre ei au fost de acord că trebuie să facem *ceva* pentru a mai ameliora discriminarea bazată pe culoarea pielii pe care o practică sistemul legal. Aceasta este adevărata lecţie din *Blink*: nu este suficient să aducem la lumină cotloanele ascunse ale inconştientului. Odată ce ştim cum ne funcţionează mintea – odată ce am conştientizat punctele tari şi pe cele slabe ale judecăţii umane – este responsabilitatea noastră să acţionăm.

Note

Introducere

Statuia care arăta ciudat

Margolis şi-a publicat descoperirile într-un articol triumfal în *Scientific American*: Stanley V. Margolis „Authenticating Ancient Marble Sculpture”, *Scientific American* 260, nr. 6 (iunie 1989): 104 – 110.

Istoria kouros-ului a fost menţionată în multe locuri. Cea mai bună descriere o face Thomas Hoving în capitolul

18 al *False Impressions*: *The Hunt for Big Time Art Fakes* (Londra: André Deutsch, 1996). Relatările experţilor care au văzut statuia la Atena au fost strânse în lucrarea *The Getty Kouros Colloquium*: *Athens, 25 – 27 May 1992* (Malibu: J. Paul Getty Museum and Athens: Nicholas P. Goulandris Foundation, Museum of Cycladic Art, 1993). A se vedea, de asemenea, Michael Kimmelman, „Absolutely Real? Absolutely *Fake*?", *New York Times*, 4 august 1991; Marion True, „A Kouros at the Getty Museum", *Burlington Magazine* 119, nr. 1006 (ianuarie 1987): 3 – 11; George Ortiz, *Connoisseurship and Antiquity*: *Small Bronze Sculpture from the Ancient World* (Malibu: J. Paul Getty Museum, 1990), 275 – 278: şi Robert Steven Bianchi, „Saga of the Getty Kouros", *Archaeology* 47, nr. 3 (mai/iunie 1994): 22 – 25.

Experimentul cu pachetele de cărţi albastre şi roşii este descris în Antoine Bechara, Hanna Damasio, Daniel Tranel şi Antonio R. Damasio, „Deciding Advatageously Before Knowing the Advantageous Strategy", *Science* 275 (februarie 1997): 1293 – 1295. Acest experiment reprezintă o cale minunată spre o sumedenie de subiecte fascinante. Găsiţi mai multe în Antonio Damasio, *Descartes Error* (New York: HarperCollins, 1994), 212.

Ideea din spatele lui „rapid şi simplu" este ilustrată în Gerd Gigerenzer, Peter M. Todd şi ABC Research Group, *Simple Heuristics That Make Us Smart* (New York: Oxford University Press, 1999).

Persoana care a rafinat în cea mai mare măsură conceptul de inconştient adaptiv şi care a oferit cea mai accesibilă abordare a „computerului" din mintea umană este psihologul Timothy Wislon. Îi sunt foarte recunoscător pentru minunata sa carte, *Strangers to Ourselves*: *Discovering the Adaptive Unconscious* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2002). Wilson discută de asemenea despre experimentul Iowa.

Pentru mai multe informaţii despre cercetarea lui Ambady asupra profesorilor, consultaţi Nalini Ambady şi Robert Rosenthal, „Half a Minute: Predicting Teacher

Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness", *Journal of Personality and Social Psychology* 64, nr. 3 (1993): 431 – 441.

1. Teoria feliilor subţiri: ce poţi face cu doar câteva informaţii

John Gottman a scris foarte mult despre căsătorie şi relaţii. Pentru o listă a lucrărilor sale, accesaţi *www.gottman.com*. Pentru cea mai subţire felie, vă recomand Sybil Carere şi John Gottman, „Predicting Divorce Among Newlyweds from the First Three Minutes of a Marital Conflict Discussion", *Family Process* 38, nr. 3 (1999): 293 – 301.

Puteţi găsi mai multe informaţii despre Nigel West la adresa www.*nigelwest.com*.

Întrebarea în ce măsură consilierii maritali şi psihologii pot face o evaluare exactă a viitorului unei căsnicii este tratată de către Rachel Ebling şi Robert W. Levenson în „Who Are the Marital Experts?", *Journal of Marriage and Family* 65, nr. 1 (februarie 2003): 130 – 142.

Puteţi afla mai multe despre studiul asupra camerelor studenţilor din Samuel D. Gosling, Sei Jin Ko *et al.*, „A Room with a Cue: Personality Judgements Based on Offices and Bedrooms", *Journal of Personality and Social Psychology* 82, nr. 3 (2002): 379 – 398.

Chestiunea proceselor de malpraxis şi a doctorilor se regăseşte în interviurile lui Berkeley Rice cu Jeffrey Allen şi Alice Burkin: „How Plaintiffs Lawyers Pick Their Targets", *Medical Economics* (24 aprilie 200); Wendy Levinson *et ah*, „Physician-Patient Communication: The Relationship with Malpractice Claims Among Primary care Physicians and Surgeons", *Journal of the American Medical Association* 277, nr. 7 (1977): 553 – 559; şi Nalini Ambady *et ah*, „Surgeons Tone of Voice: A Clue to Malpractice History", *Surgery* 132, nr. 1 (2002): 5 – 9.

2. Uşa încuiată: viaţa secretă a deciziilor spontane

Hoving vorbeşte despre Berenson în *False Impressions*: *The Hunt for Big Time Art Fakes* (Londra: André Deutsch, 1996), 19 – 20.

Pentru mai multe detalii despre testul cuvintelor amestecate, consultaţi Thomas K. Srull şi Robert S. Wyer, „The Role of Category Accesibility in the Interpretation of Information About Persons: Some Determinants and Implications", *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): 1660 – 1672.

Fascinantul studiu al lui John Bargh poate fi găsit în John A. Bargh, Mark Chen şi Lara Burrows, „Automaticity of Social Behavior: Direct Efects of Trăit Construct and Stereotype Activation on Action", *Journal of Personality and Social Psychology* 71, nr. 2 (1996): 230 – 244.

Pentru mai multe despre Trivial Pursuit, a se vedea Ap Dijksterhuis şi Ad van Knippenberg, „The Relation Between Perception and Behavior, or How to Win a Game of Trivial Pursuit", *Journal of personality and Social Psychology* 74, nr. 4 (1998): 865 – 877.

Studiul despre performanţa la teste a albilor şi negrilor şi despre condiţionarea rasială este prezentat de Claude Steele şi Joshua Aronson în „Steretype Threat and Intellectual Test Performance of African Americans", *Journal of Personality and Social Psychology* 69, nr. 5 (1995): 797 – 811.

Studiile despre jocurile de noroc sunt cuprinse în excelenta lucrare a lui Antonio Damasio, *Descartes Error*: *Emotion, Reason and the Human Brain* (New York: HarperCollins, 1994), 193.

Cea mai faimoasă descriere a nevoii umane de a explica inexplicabilul au realizat-o Richard Nisbett şi Timothy Wilson în anii '70. Concluzia lor a fost că este preferabil să credem, din punctul de vedere al predicţiei şi al sentimentului subiectiv de control, că avem acest acces. „Este înfricoşător să credem că nu ştim mai multe despre modul în care funcţionează propria minte decât un străin care ne ştie istoria personală şi care cunoaşte stimulii prezenţi la momentul desfăşurării procesului cognitiv/ Mai multe informaţii sunt disponibile în Richard Nisbett şi Timothy Wilson, „Telling More than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes", *Psychological Review* 84,

nr. 3 (1977): 231 – 259.

Experimentul de balansare a sforii este descris în Norman R.F. Maier, „Reasoning în Humans: II. Th Solution of a Problem and Its Appearance în Consciuosness”, *Journal of Comparative Psychology* 12 (1931): 181 – 194.

3. Eroarea Warren Harding: de ce ne îndrăgostim de bărbaţi înalţi, misterioşi şi frumoşi

S-au scris multe cărţi excelente despre Warren Harding, printre care Francis Russell, *The Shadow of Blooning Grove*: *Warren G. Harding in His Times* (New York: McGraw-Hill, 1968); Mark Sullivan, *Our Times*: *The United States 1900 – 1925*, vol. 6, *The Twenties* (New York: Charles Scribner’s Sons (1935), 16; Harry M. Daugherty, *The Inside Story of the Harding Tragedy* (New York: Ayer, 1960); şi Andrew Sinclair, *The Available Man*: *The Life Behind the Masks of Warren Gamaliel Harding* (New York: Macmillan, 1965).

Pentru mai multe despre TAI, a se vedea Anthony G. Greenwald, Debbie E. McGhee şi Jordan L.K. Schwartz, „Measuring Individual Differences în Impicit Cognition: The Implicit Association Test”, *Journal of Personality and Social Psychology* 74, nr. 6 (1998): 1464 – 1480.

O excelentă abordare a chestiunii înălţimii o propune Nancy Etcoff, *Survival of the Prettiest*: *The Science of Beauty* (New York: Random House, 1999), 172.

Un studiu asupra raportului dintre înălţime şi salariu se poate găsi în Timothy A. Judge şi Daniel M. Cable, „The effect of Physical Height on Workplace Succes and Income: Preliminary Test of a Teoretical Model”, *Journal of Applied Psychology* 89, nr. 3 (iunie 2004): 428 – 441.

O descriere a studiului asupra reprezentanţelor auto din Chicago este disponibilă în Ian Ayres, *Pervasive Prejudice*? *Un convenţional Evidence of Race and Gender Discrimination* (Chicago: University of Chicago Press, 2001).

O dovadă a faptului că prejudecăţile nu sunt invincibile, vedeţi Nilanjana Dasgupta şi Anthony G. Greenwald, „On the Malleability of Automatic Attitudes:

Combating Automatic Prejudice with Images of Admired and Distiked Individuals", *Journal of Personality and Social Psychology* 81, nr. 5 (2001): 800 – 814. Un număr de alte studii au relevat efecte similare. Printre ele: Irene V. Blair et al., „Imagining Stereotypes Away: The Moderation of Implicit Stereotypes Through Mental Imagery", *Journal of Personality and Social Psychology* 81, nr. 5 (2001): 828 – 841; şi Brian S. Lowery şi Curtis D. Hardin, „Social Influence Efects on Automatic Racial Prejudice", *Journal of Personality and Social Psychology* 81, nr. 5 (2001): 842 – 855.

4. Marea victorie a lui Paul Van Riper: crearea unei structuri pentru spontaneitate

O descriere interesantă a concepţiei Echipei Albastre cu privire la război se poate găsi în William A. Owens, *Lifting the Fog of War* (New York: Farrar Straus, 2000), 11.

Clasicul studiu al lui Klein cu privire la procesul decizional se poate găsi în *Sources of Power* (Cambridge, MIT Press, 1998).

Despre regulile improvizaţiei puteţi citi în Keith Johnstone, *Impro*: *Improvisation and the Theatre* (New York: Theatre Art Books, 1979).

Problemele de logică sunt tratate în Chad S. Dodson, Marda K. Johnson şi Jonathan W. Schooler, „The Verbal Overshadowing Efect: Why Description Împăir Face Recognition", *Memory & Cognition* 25, nr. 2 (1997): 129 – 139.

Pentru detalii despre eclipsarea verbală, Jonathan W. Schooler, Stellan Chisson şi Kevin Brooks, „Thoughts Beyond Words: When Language Overshadows Insight", *Journal of Experimental Psychology* 122, nr. 2 (1993): 166 – 183.

Povestea pompierului, dar şi altele sunt discutate în „*The Power of Intuition*", cap. 4 în *Sources of Power* de Gary Klein (Cambridge, MIT Press, 1998).

Cercetarea lui Reilly este prezentată în Brendan M. Reilly, Arthur T. Evans, Jeffrey J. Schaider şi Yue Wang, „Triage of Patients with Chest Pains in the emergency

Departament: A comparative Study of Physicians7 Decisions", *American Journal of Medicine* 122 (2002): 95 – 103; şi Brendan Reilly et al., „Impact of a Clinical Decision Rule on Hospital Triage of Patients with Suspected Acute Cardiac Ischemia in the emergency Departament", *Journal of the American Medical Association* 288 (2002): 342 – 350.

Goldman a publicat o serie de lucrări despre algorimul său. Printre ele se numără Lee Goldman el. *al.*, „A Computer Derived Protocol to Aid in the Diagnosis of Emergency Room Patients with Acute Chest Pain", *New England Journal of Medicine* 307, nr. 10 (1982): 588 – 596; şi Lee Goldman et al., „Prediction on the Need for Intensive care în Patients who come to the emergency Departament with Acute Chest Pain", *New England Journal of Medicine* 334, nr. 23 (1996): 1498 – 1504.

Despre rasă şi sex a scris Kevin Schulman, „Efect of Race and Sex on Physicians Recommendations for Cardiac Catheterization", *New England Journal of Medicine* 340, nr. 8 (1999): 618 – 626.

Faimosul studiu efectuat de Oskamp este descris în Stuart Oskamp, „Over-confidence în Case Study Judgements", *Journal of Consulting Psychology* 29, nr. 3 (1965): 261 – 265.

5. Dilema lui Kenna: metoda corectă – şi metoda greşită – de a-i întreba pe oameni ce-şi doresc

S-a scris foarte mult despre industria muzicii, însă acest articol m-a ajutat în mod special: Laura M. Holson, „With By-the-Numbers Radio, Requests are a Dying Breed", *New York Times*, 11 iulie 2002.

Memoriile lui Dick Morris sunt cuprinse în *Behind the Oval Office*: *Getting Reelected Againts All Odds* (Los Angeles: Renaissance Books, 1999).

Cea mai bună prezentare a cazului Coca Cola o face Thomas Oliver în *The Real Coke*; *The Real Story* (New York: Random House, 1986).

Mai multe informaţii despre Cheskin se pot găsi în Thomas Hine, *The Total Package*: *The Secret History and*

Hidden Meanings of Boxes, Bottles, Cans, and Other Persuasive Containers (New York: Little, Brown, 1995); Louis Cheskin şi L.B. Ward, „Indirect Approach to Market Reactions", *Harvard Business Review* (septembrie 1948).

Biografia lui Silverman scrisă de Sally Bedell [Smith] este *Up the Tube*: *Prime-Time TV in the Silverman Years* (New York: Viking, 1981).

Tehnicile de degustare ale lui Civille şi Heylmun sunt explicate pe larg în Gail Vance Civille şi Brenda G. Lyon, *Aroma and Flavor Lexicon for Senzory Evaluation* (West Conshohocken, American Society for Tasting and Materials, 1996); şi Morten Meilgaard, Gail Vance Civille şi B. Thomas Carr, *Senzory Evaluation Techniques*, ed. a III-a (Boca Raton, CRC Press, 1999).

Pentru mai multe despre degustarea gemurilor, vedeţi Timothy Wilson şi Jonathan Schooler, „Thinking Too Much: Instrospection Can reduce the Quality of Preferences and Decisions", *Journal of Personality and Social Psychology* 60, nr. 2 (1991): 181 – 192; şi „Strawberry Jams and Prezerves", *Consumer Reports*, august 1985, 487 – 489.

6. Şapte minute în Bronx: delicata artă de a citi gândurile

Despre citirea gândurilor puteţi afla din Paul Ekman, *Telling Lies*: *Clues to Deceit in the Marketplace*, *Politics and Marriage* (New York: Norton, 1995); Fritz Strack, „Inhibiting and Facilitating Conditions of the Human Smile: A Nonobtrusive Test on Facial Feedback Hypothesis", *Journal of Personality and Social Psychology* 54, nr. 5 (1988): 768 – 777; Paul Ekman şi Wallace V. Friesen, *Facial* Action *Coding Sistem*, părţile 1 şi 2 (San Francisco: Human Interaction Laboratory, Dept of Psychiatry, University of California, 1978).

Klin a publicat o serie de lucrări cu privire la cercetarea sa în care a folosit *Who's Afraid of Virginia Woolf*? Cea mai cuprinzătoare este probabil Ami Klin, Warren Jones, Robert Schultz, Fred Volkmar şi Donald Cohen, „Defining and Quantifying the Social Phenotype în

Autism", *American Journal of Psychiatry* 159 (2002): 895 – 908.

Fenomenul citirii gândurilor este abordat în Robert T. Schultz et al., „Abnormal Ventral Temporal Cortical Activity During Face Discrimination Among Individuals with Autism and Asperger's Syndome", *Archives of General Psychiatry* 57 (aprilie 2000).

Minunata serie de înregistrări video a lui Dave Grossman se numeşte The Bulletoroof Mind: Prevailing în Violent Encounters… and After.

Istoriile poliţiştilor care sunt nevoiţi să tragă sunt preluate din extraordinara carte a lui David Klinger, *Into the Kill Zone*: *A Cap's Eye View of Deadly Force* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004).

Prejudecăţile rasiale şi armele au făcut subiectul mai multor studii, printre care: B. Keith Payne, Alan J. Lambert şi Larry L. Jacoby, „Best-Laid Plâns: Efects of Goals on Accesibility Bias and Cognitive Control în Race-Based Misperceptions of Weapons", *Journal of Experimental Social Psychology* 38 (2002): 384 – 396; Alan J. Lambert, B. Keith Payne, Larry L. Jacoby, Lara M. Shaffer el. *al*, „Stereotypes as Dominant Responses: On the Social «Facilitation» of Prejudice în Anticipated Public Contexts", *Journal of Personality and Social Psychology* 84, nr. 2 (2003): 277 – 295; Keith Payne, „Prejudice and Perception: The Role of Automatic and Controlled Processes în Misperceiving a Weapon".

Journal of Personality and Social Psychology 81, nr. 2 (2001): 181 – 192. Anthony Greenwald, „Targets of Discrimination: Efects of Race on responses to Weapon Holders", *Journal of Experimental Social Psychology* 39 (2003): 399 – 405; şi Joshua Coreii, Bernadette Park, Charles Judd şi Bernd Wittenbrink, „The Police Officers Dilema: Using Ethnicity to Disambiguate Potentially Hostile Individuals", *Journal of Personality and Social Psychology* 83 (2002): 1314 – 1329. Acest studiu este în forma unui joc video în care albi şi negri sunt prezentaţi în poziţii ambigue, iar jucătorul trebuie să decidă dacă este

cazul să tragă sau nu. Încercaţi-l la adresa http://*psych. Colorado. edu*/%*7 ejcorrell*/ *tpod.html*. Vă veţi pune cu siguranţă nişte întrebări.

Despre dobândirea capacităţii de a citi gândurile vorbesc Nancy L. Etcoff, Paul Ekman el. *al.*, în „Lie Detection and Language Comprehension", *Nature* 405 (11 mai 2000).

Despre patrulele formate din doi poliţişti puteţi citi în Carlene Wilson, *Research on One-a*nd-*Two Person Patrols*: *Distinguishing Fact from Fiction* (South Australia: Australasian Centre for Policing Research, 1991); şi Scott H. Decker şi Allen E. Wagner, „The Impact of Patrol Staffing on Police-Citizen injuries and Dispositions", *Journal of Criminal Justice* 10 (1982): 375 – 382.

Concluzie

Ascultă cu ochii:

Ce ne învaţă *Blink*

Cea mai complexă relatare a poveştii lui Conant este scrisă de soţul ei, William Osborne şi se numeşte „You Sound like a Ladies Orchestra". Se poate găsi pe site-ul lor, *www.osborne-conant.org*/*ladies.htm*.

Următoarele articole mi-au fost extrem de utile pentru înţelegerea schimbărilor prin care a trecut muzica clasică: Evelyn Chadwick, „Of Music and Men", *The Strad* (decembrie 1977): 1324 – 1329; Claudia Goldin şi Cecilia Rouse, „Orchestrating Împărtiality: The Impact of «Blând»

Auzitions on Female Musicians", *American Economic Review* 90, nr. 4 (septembrie 2000): 715 – 741; şi Bernard Holland, „The Fair, New World of Orchestra Auzitions", *New York Times*, 11 ianuarie 1981.

Mulţumiri

Acum câţiva ani, înainte să încep lucrul la *Blink*, mi-am lăsat părul să crească. Până atunci, aveam o tunsoare scurtă şi conservatoare. M-am decis, într-o toană, să-l las să crească liber, aşa cum îl purtam în adolescenţă. Imediat am început să observ schimbări mici, dar semnificative în viaţa mea. Am început să primesc amenzi pentru depăşirea

vitezei – ceea ce nu mi se întâmplase niciodată. Am început să fiu verificat în mod special la aeroport. Iar într-o zi, pe când mă plimbam pe Fourteenth Street în Manhattan, lângă mine a oprit o maşină din care au ieşit trei poliţişti. S-a dovedit că erau în căutarea unui violator care, spuneau ei, semăna foarte bine cu mine. Mi-au arătat portretul-robot şi descrierea infractorului. M-am uitat la portret şi le-am spus, pe un ton cât mai blând, că nu semăna chiar deloc cu mine. Era mult mai înalt, mult mai masiv şi avea şi vreo cincisprezece ani în minus (am adăugat, într-o încercare firavă şi inutilă de a glumi, că nu era nici pe deoparte la fel de arătos ca mine). Tot ce aveam în comun era o claie de păr creţ. După douăzeci de minute, poliţiştii mi-au dat dreptate şi m-au lăsat să plec. Faţă de adevăratele probleme ale vieţii, realizez că acest incident a fost doar o simplă neînţelegere. Afro-americanii din Statele Unite sunt supuşi constant unor ofense mult mai grave. Însă m-a surprins faptul că, în cazul meu, prejudecata a fost cu mult mai subtilă şi mai absurdă: nu era un aspect evident, precum culoarea pielii, vârsta, înălţimea sau greutatea, ci părul. Prima impresie pe care le-a creat-o părul meu i-a făcut să uite orice alt aspect în goana după violator. Acest incident m-a făcut să mă gândesc mai adânc la misterioasa forţă a primelor impresii. Aşa s-a născut *Blink* – aşadar, presupun că, înainte de toate, ar trebui să le mulţumesc celor trei poliţişti.

Acum să trecem la adevăratele mulţumiri. David Remnick, redactorul de la *New Yorker*, a avut delicateţea şi răbdarea să îmi permită să dispar pentru o vreme, cât timp am lucrat la *Blink*. Vă doresc tuturor un şef atât de profesionist şi de generos cum este David. Le sunt recunoscător celor de la Little, Brown, editura care m-a tratat regeşte în perioada când am lucrat la *Blink*, aşa cum au făcut-o şi cu *The Tipping Point*. Le mulţumesc lui Michael Pietsch, Geoff Shandler, Heather Fain şi, în mod special, lui Bill Phillips ale cărui îndemânare, înţelepciune şi bună dispoziţie au condus acest manuscris pe drumul de la nonsens la sens. Mă gândesc chiar să-mi botez copilul

Bill. O listă lungă de prieteni au citit manuscrisul şi mi-au dat sfaturi nepreţuite în diferite etape – Sarah Lyall, Robert McCrum, Bruce Headiam, Deborah Needleman, Jacob Weisberg, Zoe Rosenfeld, Charles Randolph, Jennifer Wachtell, Josh Liberson, Elaine Blair şi Tanya Simon. Emily Kroll m-a ajutat cu studiul privitor la înălţimea directorilor executivi. Joshua Aronson şi Jonathan Schooler mi-au oferit cu generozitate expertiza lor academică. Minunatul personal de la Savoy mi-a tolerat lungile după-amiezi petrecute la masa de la geam. Kathleen Lyon s-a asigurat că sunt sănătos şi că nu-mi lipseşte nimic. Fotograful meu preferat, Brooke Williams, mi-a făcut fotografia pentru carte. Trebuie să le mulţumesc în mod special câtorva persoane. Terry Martin şi Henry Finder au scris recenzii lungi şi extraordinare ale primelor versiuni, aşa cum au făcut şi pentru *The Tipping Point*. Sunt binecuvântat să am doi prieteni atât de străluciţi. Suzy Hansen şi neasemuita Pamela Marshall au conferit concizie şi claritate textului, salvându-mă de erori şi situaţii penibile. În ceea ce o priveşte pe

Tina Bennett, cred cu tărie că ar trebui să se afle la conducerea Microsoft, să candideze la preşedinţie sau să ocupe orice altă funcţie care i-ar permite să-şi investească înţelepciunea, inteligenţa şi graţia în soluţionarea problemelor cu care ne confruntăm cu toţii – însă atunci nu aş mai avea un agent. Nu în ultimul rând, mama şi tatăl meu, Joyce şi Graham Gladwell, au citit această carte aşa cum doar părinţii o pot face: cu devotament, sinceritate şi dragoste. Vă mulţumesc.

O conversaţie cu Malcolm Gladwell i

Care este tema cărţii *Blink*?

Este o carte despre cunoaşterea spontană, despre acel tip de judecată care are loc într-o secundă. Când întâlneşti pe cineva pentru prima oară sau când intri într-o casă pe care intenţionezi să o cumperi, sau când citeşti primele propoziţii dintr-o carte, îţi ia aproximativ două secunde să tragi o serie de concluzii. *Blink* vorbeşte despre exact acele două secunde, deoarece cred că acele concluzii

spontane sunt foarte puternice şi foarte relevante şi, ocazional, foarte corecte.

Cred că s-ar putea spune că este, de asemenea, o carte despre intuiţie, deşi nu îmi place acest cuvânt. De fapt, nu îl folosesc niciodată pe parcursul cărţii. După părerea mea, intuiţia este un concept care descrie reacţii emoţionale, instinctive – gânduri şi impresii care nu par întotdeauna complet raţionale. Cred, însă, că ce se petrece în acele două secunde este perfect raţional. Este un tip de gândire care se desfăşoară un pic mai repede şi operează mult mai subtil decât acel raţionament voluntar pe care îl asociem în mod normal cu „gândirea”. Cartea reprezintă încercarea mea de a înţelege acele două secunde. Ce se petrece în creierul nostru când ne angajăm în cunoaşterea spontană? Când e bine să ne încredem în judecăţile spontane şi când este cazul să ne îndoim de ele? Cum ne putem îmbunătăţi capacitatea de cunoaştere spontană?

Este relevant un proces de gândire care se desfăşoară atât de rapid? Nu credeţi că pentru a lua o decizie bună este necesar să luăm în considerare toate informaţiile pe care le avem la dispoziţie?

Cu siguranţă, asta ni se spune tot timpul. Trăim într-o societate care preţuieşte ideea că este de preferat să facem rost de cât mai multe informaţii şi să petrecem cât mai mult timp deliberând. În copilărie auzim frecvent această lecţie: graba strică treaba, uită-te înainte să sari, stai şi gândeşte-te. Eu nu cred că este adevărat. Sunt o mulţime de situaţii – cu precădere cele stresante – în care graba nu strică treaba, când judecăţile noastre spontane şi primele impresii ne oferă o interpretare mult mai fidelă a lumii.

Vorbesc la un moment dat în carte despre doctorii de la camera de gardă a Spitalului Cook County, care este cel mai mare spital de stat din Chicago. Acum câţiva ani, şi-au schimbat procedura de diagnosticare a atacurilor de cord. Conducerea le-a cerut doctorilor să obţină mai puţine informaţii de la pacienţii care acuzau dureri pectoale: să se concentreze pe câteva date esenţiale – precum tensiunea

arterială şi rezultatele electrocardiogramei – şi să ignore orice alte informaţii, ca de exemplu vârsta, greutatea şi istoricul medical. Ce credeţi că s-a întâmplat? Doctorii de la Cook County sunt în prezent cei mai buni din Chicago în diagnosticarea atacurilor de cord.

Desigur că a fost foarte dificil să-i convingă pe doctori să adopte noua procedură, deoarece, ca noi toţi, ţineau foarte mult la strângerea unui număr cât mai mare de informaţii despre pacient. Însă *Blink* abundă în exemple care dovedesc exact contrariul. Există o sintagmă foarte frumoasă în jargonul psihologiei – puterea tăierii în felii subţiri – care se referă la faptul că oamenii pot aprecia coordonatele unei situaţii pe baza celor mai subţiri felii de experienţă. Cartea conţine un capitol întreg pe această temă. Trebuie să mărturisesc că încă mi se par greu de crezut unele dintre ele.

Cum v-a venit ideea de a scrie *Blink*?

Deşi pare incredibil, ideea mi-a venit când m-am decis să-mi las părul lung, acum câţiva ani. Dacă vă uitaţi la fotografia pentru ultima mea carte, *The Tipping Point*, veţi vedea că am o tunsoare mult mai scurtă şi mai conservatoare. M-am decis, într-o toană, să-l las să crească liber, aşa cum îl purtam în adolescenţă. Imediat am început să observ schimbări mici, dar semnificative în viaţa mea. Am început să primesc amenzi pentru depăşirea vitezei – ceea ce nu mi se întâmplase niciodată. Am început să fiu verificat în mod special la aeroport. Iar într-o zi, pe când mă plimbam pe Fourteenth Street în Manhattan, lângă mine a oprit o maşină din care au ieşit trei poliţişti. S-a dovedit că erau în căutarea unui violator care, spuneau ei, semăna foarte bine cu mine. Mi-au arătat portretul-robot şi descrierea infractorului. M-am uitat la portret şi le-am spus, pe un ton cât mai blând, că nu semăna chiar deloc cu mine. Era mult mai înalt, mult mai masiv şi avea şi vreo cincisprezece ani în minus (am adăugat, într-o încercare timidă şi inutilă de a glumi, că nu era nici pe deoparte la fel de arătos ca mine). Tot ce aveam în comun era o claie de păr creţ. După douăzeci de minute, poliţiştii mi-au dat

dreptate şi m-au lăsat să plec. Faţă de adevăratele probleme ale vieţii, realizez că acest incident a fost doar o simplă neînţelegere. Afro-americanii din Statele Unite sunt supuşi constant unor ofense mult mai grave. Însă m-a surprins faptul că, în cazul meu, prejudecata a fost cu mult mai subtilă şi mai absurdă: nu era un aspect evident, precum culoarea pielii, vârsta, înălţimea sau greutatea, ci părul. Prima impresie pe care le-a creat-o părul meu i-a făcut să uite orice alt aspect în goana după violator. Impresia pe care şi-au făcut-o în primele două secunde a avut o influenţă enormă asupra comportamentului lor în următoarele douăzeci de minute.

Dar aceasta este o ilustrare a failibilităţii tăierii în felii subţiri. Poliţiştii au tras o concluzie greşită. Vorbiţi în *Blink* şi despre eşecul cunoaşterii rapide?

Da, şi analiza ei acoperă o parte destul de consistentă. Sunt interesat de identificarea acelor situaţii în care trebuie să fim foarte atenţi la capacitatea de cunoaştere spontană. De exemplu, am dedicat un capitol unei discuţii despre importanţa înălţimii. Am contactat câteva sute de companii din lista Fortune 500 şi m-am interesat de înălţimea CEO-ului. Am observat că toţi erau înalţi, ceea ce mi s-a părut foarte straniu. Nu există nicio corelaţie între înălţime şi inteligenţă, înălţime şi raţiune sau înălţime şi capacitatea de a motiva şi de a conduce oamenii. Cu toate acestea, majoritatea companiilor aleg oameni înalţi pe poziţii de conducere. Cred că acesta este un exemplu de eşec al cunoaşterii spontane: cred că ceva se întâmplă în acele prime secunde când întâlnim o persoană înaltă, ceva care ne face să credem că persoana respectivă are calităţi de lider, aşa cum poliţiştii s-au uitat la părul meu şi au tras concluzia că semăn cu un infractor. Numesc această prejudecată „eroare Warren Harding” (va trebui să citiţi cartea pentru a înţelege de ce), de care ne facem vinovaţi în tot felul de situaţii – cu precădere când trebuie să angajăm pe cineva.

Scopul meu în carte este să-i ajut pe oameni să deosebească între cunoaşterea spontană benefică şi cea

ineficientă.

Ce gen de carte este *Blink*?

Este o întrebare care mi s-a pus de foarte multe ori după publicarea lui *The Tipping Point* şi nu aveam niciodată un răspuns clar. Aş spune, totuşi, că este o carte de aventuri intelectuale. Aşa cred că este şi *Blink*. Are o parte consistentă de psihologie. De fapt, nucleul cărţii îl reprezintă o cercetare într-un domeniu foarte nou şi chiar extraordinar al psihologiei, care nu prea a ajuns încă la marele public. Însă acele idei sunt ilustrate prin poveşti din toate colţurile societăţii. În primele capitole, de exemplu, vorbesc, printre altele, despre căsnicie, decodarea mesajelor din Al. Doilea Război Mondial, sculptura Greciei antice, cel mai bun dealer de maşini din Chicago, Tom Hanks, speed-dating, cazurile de malpraxis, tehnici de servire în tenis şi ce îţi poate spune dormitorul cuiva despre personalitatea locatarului. Prin urmare, cred că toate acestea fac din *Blink* o carte captivantă.

Ce v-aţi dori să înveţe publicul în urma lecturii lui *Blink*?

Cred că mi-ar plăcea ca oamenii să înceapă să ia în serios cunoaşterea spontană. Când vorbim despre o întâlnire cu o persoană de sex opus, cu toţii apreciem importanţa a ceea ce se petrece în primele secunde după ce ne cunoaştem. Însă nu percepem importanţa acestor prime secunde când ne întâlnim cu o idee nouă, când intervievăm pe cineva pentru un post sau când un general de armată trebuie să ia o decizie în haosul bătăliei.

În *The Tipping Point* am tratat teme mari, am încercat să identific regulile care guvernează schimbările sociale. Cu *Blink* lucrurile stau altfel, pentru că m-am concentrat pe cele mai mici componente ale vieţii cotidiene – pe conţinutul şi originea acelor impresii şi concluzii spontane care ies la suprafaţă atunci când întâlnim pe cineva pentru prima oară, când ne confruntăm cu o situaţie complexă sau când trebuie să luăm o decizie în condiţii de stres. Cred că ar trebui să fim mai atenţi la acele clipe fulgurante. Cred că această atenţie ar schimba

modul în care se poartă războaiele, tipul de produse pe care le găsim pe rafturile magazinelor, genul de filme care se produc, felul în care sunt antrenaţi agenţii de poliţie, tipul de consiliere de cuplu, modul în care decurg interviurile de angajare şi aşa mai departe. Iar dacă am pune laolaltă toate aceste mici schimbări, am obţine o altă lume, mai bună şi mai fericită.

Întrebări şi subiecte de discuţie

1. Teoria feliilor subţiri

1. Aţi avut vreodată impresia că vă puteţi da seama dacă un cuplu are sau nu un viitor, asistând doar la o scurtă interacţiune între ei? Care credeţi că sunt indiciile?

2. Multe cupluri în criză apelează la ajutorul terapeutului, preotului, rabinului etc. Credeţi însă că ar fi mai bine ca doi oameni pe cale să se căsătorească să apeleze la John Gottman, psihologul care poate prezice cu un procent de acurateţe de 95% dacă un cuplu va trece de pragul de cincisprezece ani, urmărind doar o oră din interacţiunea lor? Dacă ar urma să vă căsătoriţi sau dacă aţi putea da timpul înapoi până la perioada de dinaintea căsătoriei, aţi vrea să vă întâlniţi cu John Gottman?

3. Teza centrală a acestui capitol este aceea că inconştientul nostru poate identifica tipare în diverse situaţii şi comportamente, bazându-se pe cele mai subţiri felii de experienţă. Acest fenomen se numeşte „tăiere în felii subţiri”. Care credeţi că sunt acele t situaţii care nu suportă tăierea în felii subţiri?

4. Gottman decodează relaţia unui cuplu şi prezice probabilitatea divorţului prin identificarea tiparelor de comportament. Putem controla şi schimba aceste tipare naturale şi inconştiente? Este conştientizarea lor suficientă pentru evita despărţirea?

5. Credeţi că aţi putea angaja pe cineva în urma unei tăieri în felii subţiri în timpul unui scurt interviu? Sau sunteţi de părere că acest procedeu funcţionează numai în cazul anumitor slujbe sau chiar unui anumit tip de persoane?

6. Psihologul Samuel Gosling foloseşte un experiment

în care un grup de observatori vizitează dormitoarele unor persoane străine pentru a evalua personalitatea acestora. Gândiţi-vă la dormitorul vostru. Ce spune el despre personalitatea voastră?

7. Dacă o privire în iPod-ul sau biblioteca cuiva ne poate spune mai multe despre acea persoană, la ce alte tipuri de exerciţii de tăiere în felii subţiri vă mai puteţi gândi?

2. Uşa închisă

8. Istoricul de artă Bernard Berenson şi miliardarul George Soros sunt persoane care au exersat îndelung tăierea în felii subţiri. Au efectuat judecăţi spontane, în condiţii de stres, bazându-se pe nimic altceva decât pe un ţiuit în ureche sau o durere acută de spate. Ce tip de indicii fizice şi inexplicabile v-au făcut pe voi sau pe cineva cunoscut să ajungeţi la decizii corecte?

9. „Condiţionarea" se referă la acele resorturi subtile care ne influenţează comportamentul, fără să conştientizăm astfel de schimbări. Un exemplu este iniţiativa autorităţilor din Spania de introducere a muzicii clasice în vagoanele de metrou, în urma căreia rata vandalismului şi a murdăririi vagoanelor s-a redus drastic. Ce alte exemple de condiţionare mai puteţi găsi?

10. Credeţi că ar trebui să introducem condiţionarea în şcoli pentru a încuraja conştiinciozitatea şi un comportament mai adecvat? Dar în industria serviciilor? Credeţi că angajaţii ar trebui condiţionaţi să fie mai atenţi cu clienţii?

11. Atâta vreme cât comportamentul unei persoane poate fi direcţional fără ştirea sa, în ce punct începem să vorbim despre manipulare? Cât de diferită este condiţionarea de controversele de acum câţiva ani în care cinematografele foloseau publicitatea subliminală cu scopul de a-i încuraja pe spectatori să cumpere de la standurile din hol?

12. Studiul Iyengar-Fisman a scos la iveală discrepanţa dintre ceea ce oamenii pretindeau că urmăresc la persoana de sex opus şi ceea ce li se părea

incitant când se întâlneau cu cineva. Ce spune asta despre serviciile on-line de dating? Putem prezice cu adevărat tipul de persoană de care ne vom îndrăgosti? Este preferabil să ne lăsăm prietenii să decidă cu cine ne-am potrivi decât să căutăm acele tipologii care credem că ni s-ar potrivi?

13. Partenerul vostru se potriveşte profilului pe care-l căutaţi până acum? Aţi fost vreodată cu cineva care să fie exact opusul a ceea ce credeaţi că vă atrage? Are rost să întrebăm vreodată pe cineva ce tip de bărbat/femeieâi place?

3. Eroarea Warren Harding

14. Eroarea Warren Harding scoate la iveală partea întunecată a tăierii în felii subţiri – situaţiile în care instinctul ne înşală şi cunoaşterea spontană deraiază. Analizând alegerile prezidenţiale din 1920, putem spune că acest tip de eroare are loc în alegerile politice actuale? Credeţi că aşa se poate explica faptul că America nu a avut până acum un preşedinte afro-american şi niciodată o femeie preşedinte?

15. Testul Asocierilor Implicite (TAI) demonstrează că este posibil ca atitudinile noastre inconştiente să fie în total dezacord cu valorile manifeste? Sunteţi de acord cu teoria că motivul pentru care reprezentanţele auto discriminează inconştient anumite grupuri de potenţiali clienţi sau companiile par să favorizeze persoanele înalte pentru posturile de conducere este acela că ni se pare că nu purtăm răspunderea pentru anumite acţiuni doar pentru că sunt rezultatul influenţelor societăţii şi nu al propriilor noastre credinţe?

16. Acceptaţi argumentul conform căruia nu avem niciun control asupra comportamentelor cu motivaţii inconştiente (precum rezultatele îngrijorătoare ale testului TAI care arată că 80% dintre noi manifestă asocieri pozitive cu albii)? Este oare o explicaţie convenabilă pentru prejudecăţi?

4. Marea victorie a lui Paul Van Riper

17 Van Riper credea că strategia şi teoriile complexe

erau inadecvate şi inutile în focul bătăliei, când nesiguranţa şi presiunea timpului făceau imposibilă o evaluare atentă şi calmă a variantelor disponibile. Ce alte situaţii „profesionale” sunt incompatibile cu o analiză raţională şi necesită decizii „de război” imediate?

18. Ne putem pregăti cu adevărat pentru scenarii decisive şi alerte? Credeţi că merită să ne pregătim pentru imprevizibil sau este o pierdere de timp şi energie?

19. De vreme ce comedia de improvizaţie, ca orice sport, este supusă unor reguli şi necesită antrenament, ar putea oricine să devină actor de stand-up comedy? Credeţi că unii oameni au o înclinaţie naturală pentru reacţii rapide şi spontane?

20. Van Riper spune: „Când vorbim despre gândirea analitică versus cea intuitivă, niciuna nu este în totalitate bună sau rea. Problema apare când le foloseşti în circumstanţe neadecvate”. Însă ce cântăreşte mai mult într-o decizie bună, circumstanţele sau personalitatea celui care ia decizia? De exemplu, se poate ca circumstanţele să aibă un impact mai puternic asupra procesului decizional dacă persoana este cerebrală şi logică decât dacă este şovăielnică şi acţionează instinctiv?

5. Dilema lui Kenna

21. Muzica lui Kenna şi povestea scaunului Aeron ilustrează failibilitatea primelor impresii. Ceea ce iniţial ni se pare că este respingere se poate dovedi a fi un simplu caz de confuzie sau reticenţă faţă de ceva nou şi diferit. Cum putem deosebi o decizie motivată de teama de noutate de cele care izvorăsc dintr-o antipatie spontană? Este preferabil să-i lăsăm pe experţi să ne spună ce ar trebui să ne placă?

22. Dacă am investit – emoţional şi nu numai – într-o persoană sau într-un produs, putem separa implicarea de judecata intuitivă? Dacă da, cum putem face asta?

23. Credeţi că reacţiile inconştiente provin dintr-o cameră închisă care ne rămâne pe vecie inaccesibilă? Ne putem cunoaşte pe de-a întregul şi putem înţelege raţiunea pentru care acţionăm într-un fel sau altul? Un individ care

susţine că ştie în detaliu cum îi funcţionează mintea se cunoaşte foarte bine pe sine însuşi sau se autoamăgeşte? Iar dacă decidem că nu putem trece niciodată de uşa închisă, iar motivul din spatele diferitelor reacţii rămâne v mereu un mister, nu este oare psihiatria un exerciţiu excesiv de scump şi limitat?

6. Şapte minute în Bronx

24. Uciderea lui Diallo este un exemplu de incapacitate de a citi gândurile. Incidentul dezvăluie o zonă gri a cunoaşterii umane: porţiunea de mijloc, dintre intenţionat şi accidental. Credeţi că împuşcarea lui Diallo a fost mai degrabă intenţionată decât accidentală sau invers?

25. Incapacitatea temporară sau lipsa ei totală este cauza multor dispute, neînţelegeri şi sentimente rănite. Adesea, oamenii maschează o remarcă sarcastică sau ofensatoare spunând că au glumit. Dar dacă nu există o linie de demarcaţie clară între intenţionat şi accidental, sunteţi de acord că marile adevăruri se spun în glumă? Credeţi că, atunci când interpretăm greşit acţiunile sau spusele cuiva şi ne enervăm, de fapt detectăm ceva la celălalt care nu ne place la propria persoană?

26. Munca lui Ekman şi Friesen de a decoda expresiile faciale dezvăluie faptul că informaţiile de pe chip nu sunt doar o traducere a ceea ce se petrece în mintea noastră; ele sunt *chiar* ceea ce se petreceânăuntru. Ce părere aveţi însă despre politicieni, celebrităţi sau alte categorii de oameni care sunt permanent în atenţia publicului? Credeţi că expresiile lor sunt genuine sau sunt atât de versaţi în a mima sentimente şi stări, încât teoria lui Ekman şi Friesen începe să se clatine? Dar în cazul persoanelor extrem de raţionale, credeţi că numărul limitat de expresii are ca echivalent şi emoţii precare? Aţi întâlnit vreodată o persoană cu două feţe care vorbeşte defăimător la adresa cuiva ca apoi să o întâmpine cu cel mai binevoitor şi exuberant zâmbet? Este acea expresie prietenoasă falsă sau doar o încercare de a îndrepta lucrurile?

27. Persoanele care suferă de autism interpretează literal mediul înconjurător. Spre deosebire de majoritatea oamenilor, ei nu se uită în ochii celorlalţi pentru a capta acele nuanţe ale expresiilor pe care Ekman le-a inventariat cu atâta dedicare. Ce părere aveţi despre oamenii care nu îşi privesc interlocutorul în ochi? Cum credeţi că le afectează acest lucru capacitatea de a le înţelege sau interpreta spusele? Se poate explica astfel faptul că, atunci când mint, oamenii îşi feresc privirea?

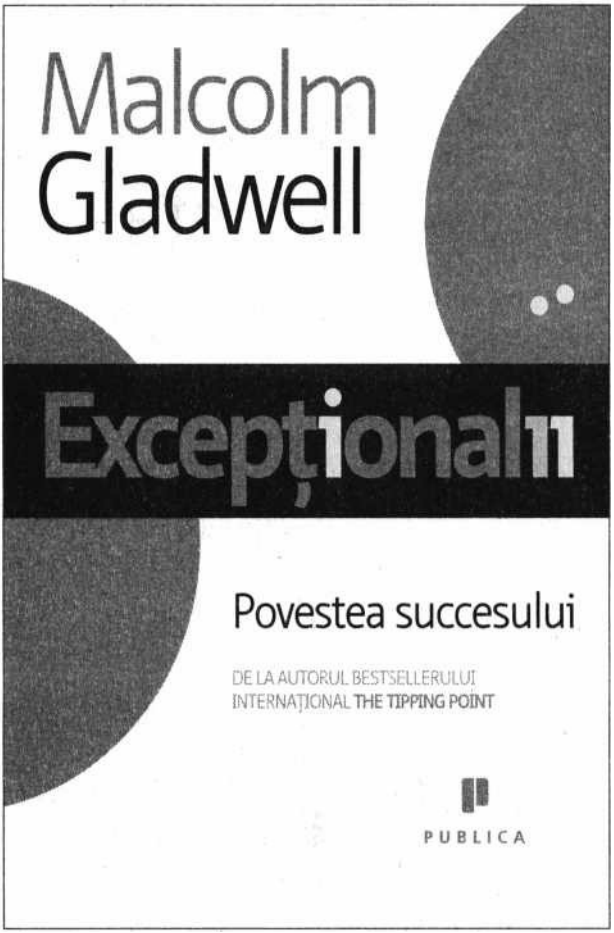
28. Aţi trecut vreodată printr-o situaţie de „orbire faţă de gânduri” – o situaţie atât de stresantă şi confuză, încât pare că acţiunile voastre sunt rezultatul unui autism temporar? Dacă această orbire apare în momente de stimulare maximă, putem înţelege de ce unii oameni „îşi pierd capul” într-o situaţie alertă şi ajung să spună lucruri pe care le regretă ulterior sau îşi înşală partenerul?

29. Neîntrebăm întotdeauna cum unii oameni dau dovadă de eroism în unele situaţii, precum pompierul care a intrat în clădirea cuprinsă de flăcări sau doctorul de la camera de gardă care a operat un pacient în ultima clipă. Credeţi că ceea ce îi separă pe „oameni de şoareci” este abilitatea de a-şi controla sau tempera reacţiile în momente extreme de stres şi stimulare?

30. Credeţi că această capacitate se poate dobândi? Sunteţi suficient de curioşi încât să începeţi să o exersaţi sau să încercaţi să o îmbunătăţiţi?

Concluzie / Ascultând cu ochii

31. Aşa cum membrii Metropolitan Opera din New York au fost şocaţi când au aflat că noul cântăreţ la corn este femeie, credeţi că, cu toate progresele pe care le-am făcut în privinţa egalităţii de rasă şi sex, în continuare ne folosim mai degrabă ochii şi urechile decât instinctul? Percepţia evenimentelor, oamenilor, chestiunilor de tot felul este rezultatul ideilor şi credinţelor pe care le-am dobândit? Sunteţi de acord cu teoria că percepţia este realitate? Pornind de la această ipoteză, credeţi că îmbunătăţirea capacităţii de cunoaştere spontană poate schimba, în cele din urmă, lumea în care trăim?



Excepţionalii aşază ştii n la.
I *I*
self-help-ul şi spectaculosul între două coperte.
Îi
PUBLICA www.publica.ro